



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

**AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO EM EDUCAÇÃO (ESCOLAR)
NO CONTEXTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:
A perspectiva da gestão democrática e a escola eficaz.**

AGDA REGINA ALVES DOS SANTOS

**Profa. Mestre Olga Cristina Rocha de Freitas – Professora Orientadora
Prof. Mestre Cristiano de Souza Calisto – Tutor Orientador**

**Brasília- DF
Julho/2014**

**Monografia apresentada ao Curso
de Pós Graduação em Gestão Escolar. UnB/MEC**

TERMO DE APROVAÇÃO

AGDA REGINA ALVES DOS SANTOS

**AValiação e Planejamento em Educação (Escolar) no
Contexto do Projeto Político Pedagógico: A perspectiva da
gestão democrática e a escola eficaz.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista do
Curso de Gestão Escolar – UNB/MEC. Apresentação ocorrida em Julho de 2014.

Aprovada pela banca formada pelos professores:

MSc.Olga Cristina Rocha de Freitas (Professora)

MSc Cristiano de Souza Calisto (Monitor-orientador)

Prof^a Msc Eter Cristina Silva Balestíe Peluffo

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho ao meu amado esposo Claudio Alexandre e ao meu pequeno Samuel, que me apoiam na oportunidade de ampliar meus conhecimentos e alcançar novos horizontes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus porque Dele por Ele e para Ele são todas as coisas, Glória pois, a Ele eternamente.

EPIGRAFE

Escola Pública

Toda escola pública deve se tornar:

uma casa pública de saúde, onde os alunos aprenderão a viver em boa saúde; um parque público, onde treinarão sua agilidade e vigor, que será útil para a toda vida; a casa das luzes, onde suas mentes se iluminarão com a luz do conhecimento; a casa da oratória, onde todos aprenderão o uso da linguagem e das palavras; um lugar de trabalho, onde ninguém viverá (e nem depois na vida) como grilos do campo, desperdiçando o tempo em cantilenas, mas como formigas sempre operosas; uma oficina da virtude, em que todos os membros da escola aprenderão as virtudes mais refinadas; a imagem da vida civil, onde todos aprenderão a serem governados e a governar por sua vez, como num Estado em miniatura, e assim aprendendo desde a infância a governar as coisas, a si mesmos e aos outros; e finalmente uma representação de igreja, onde (...) aprenderão a sabedoria sobre Deus e a reverência pelo divino(...). “E afinal, devo mencionar os exercícios, pois em todas as escolas públicas, tudo deve estar vivo por exemplos e práticas, pois é o caminho mais curto e eficiente para a aprendizagem.

RIVAIL ,Hippolyt Léon Denizard.

Textos Pedagógicos, 2005, p. 16.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar considerações e reflexões sobre o Planejamento Escolar e a influência da gestão da Escola Classe 215 de Santa Maria ampliando suas responsabilidades na busca da qualidade de ensino e ainda investigar como é realizado o planejamento escolar, se há gestão democrática e como a comunidade educativa participa das atividades escolares. Inicialmente, uma discussão sobre a gestão democrática e os objetivos específicos da pesquisa, em seguida a fundamentação baseada nos estudos de Heloísa Lück, Valerien e Dalmás entre outros, os quais analisam o planejamento escolar por meio da função da escola e da participação ativa de pais, alunos, professores, coordenadores e funcionários, perpassando pelos conceitos de aprendizagem segundo Vygotsky, e o que prevê as leis Distrital e Federal sobre o termo. Por fim, análise dos questionários aplicados visualizando situação da escola e formas alternativas que contribuam no processo de construção de uma escola democrática e autônoma. Os resultados dão base a uma gestão escolar que tem buscado compartilhar metas e estabelecer liderança democrática de acordo com os princípios da eficácia escolar. O planejamento escolar é elaborado pela maioria e avaliado em médio prazo, porém, existem falhas na totalidade do que foi planejado e no envolvimento da família com os projetos da escola. O gestor percebe-se parte integrante da construção da gestão democrática e do alcance do ensino de qualidade, mas realiza algumas atividades de forma fragmentada. Portanto, a influência do gestor na qualidade e na realização do que foi planejado é direta, mas necessita de todos os membros da instituição e da comunidade escolar. As informações contidas possibilitam a reorganização das práticas pedagógicas da instituição, redimensionando o trabalho até então realizado.

Palavras-chave: avaliação institucional, gestão democrática, planejamento escolar,

Abstract

The purpose of this project is to exhibit considerations and reflections about the school planning and the management influence of Escola Classe 215 of Santa Maria, expanding its responsibilities in search for teaching quality and yet, investigate how the school planning is done, whether there is democratic planning and how the educational community participates in school activities. Initially, a discussion on democratic management and the specific objective of the research, next the justification based on Heloisa Lück's, Valerian's and Dalmás studies among others, who analyze school planning through school functions and the active participation of parents, students, teachers, coordinators and workers going through the learning concepts according to Vygotsky, and what the District and Federal laws predict about the term. Finally, the analysis of questionnaires applied visualizing the situation of the school and alternative ways which contribute in the process of the construction of a democratic and independent school. The results give based management in which has end of gold and established democratic, leadership according to the principal of the school effectiveness. The school planning is elaborated by the majority and evaluated over medium term. Although, there are deficiencies in the entirety all what was planned and on the family involvement with this school project the manager feels as integral part in the construction of a democratic administration and in reach of the quality of teaching, however, he carries activities in a fragmented manner. Therefore, having direct influence in the quality and accomplishment of what was planned. Nevertheless, he needs all the members of the institution in the school community. The information contained in it makes possible the recognition of pedagogical strategies of the institution, changing the dimension of the work done until now.

Keywords: Institutional evaluation, democratic management, school planning

SUMÁRIO

Página

1. Introdução	9
2. Apresentação	14
3. Justificativa	16
4. Referencial Teórico	17
4.1 A gestão Democrática se constrói de forma autônoma	20
4.2 O papel das relações humanas na gestão democrática	22
4.3 O poder da liderança do gestor no âmbito educacional	24
4.4 Função Social da Escola	25
4.4.1 –Integração da Família/Escola	28
4.4.2 – Planejamento Participativo	30
5. Pesquisa Qualitativa	32
5.1- Apresentação do campo de pesquisa	34
5.2 - Recursos Físicos	35
5.3 – Recursos Humanos	35
5.4 - Instrumentos de Coleta de Dados/Método	36
5.5 - Procedimentos da pesquisa qualitativa	37
5.6-Resultados Obtidos com a pesquisa	44
5.7 -Análise das respostas dos Questionários	54
6. Considerações Finais	59
7. Referências Bibliográficas	62
8. Apêndice	64

1. Introdução

Na educação nenhuma perspectiva é fechada em si mesmo, e a utilização de métodos e pesquisas que envolvem o aprendizado dos alunos faz com os professores, gestores e Estado estejam sempre em busca de inovações para o sistema de ensino do país. O objetivo é aperfeiçoar as técnicas utilizadas para obtermos bons resultados no processo ensino-aprendizagem.

O aspecto que tem preocupado os que atuam na educação são os índices comprovados por meio de pesquisas de que há muito que ser melhorado. O IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) calcula os avanços do ensino comparando dados de provas aplicadas anualmente em diferentes níveis, os resultados têm melhorado, mas para alcançarmos as metas previstas é necessária uma avaliação do que nos fará ter êxito e de como garantir a eficácia do processo escolar.

Diante do exposto e como atuo na Educação Básica e Fundamental é que propus uma pesquisa na Escola Classe 215 de Santa Maria, confrontando dados e avaliando a gestão desta unidade escolar. Como professora, e hoje como gestora, verifico que as falhas de aprendizagem afetam muito os alunos no seu dia-a-dia e que a família muitas vezes não demonstram a preocupação de acompanhar o processo de ensino esquecendo a importância de fazer parte da gestão escolar.

Como participante dessa escola, vislumbro ser pertinente a análise do meu próprio contexto. Avaliar como garantiremos um ensino de qualidade e como nosso papel é fundamental nessa construção se torna o ponto de partida. Outro ponto essencial é perceber qual a influência do gestor e da proposta pedagógica na garantia de sucesso do aluno.

Segundo Marques (1981), a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. A flexibilidade de pessoas e da própria organização permite uma abordagem aberta, facilitando a aceitação da realidade e permitindo constantes reformulações que levam ao crescimento pessoal e grupal. A dignidade do grupo, e de cada um, se faz pelo respeito mútuo.

Trabalhar em equipe de acordo com a proposta da gestão democrática caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual, os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar e decidir na determinação da dinâmica dessa unidade escola, de sua cultura e de seus resultados.

O que é Gestão Democrática?

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1996, p. 37).

A escola promove a cidadania por meio do coletivo e o gestor interage com todos os segmentos para garantir o sucesso e a eficácia da instituição.

Segundo Costa (1995 p. 10), a construção de uma gestão escolar democrática se coloca como exigência e contingência de um processo de afirmação da cidadania, na medida em que contribui para a conquista da autonomia política superando relações verticalistas e padrões de gestão tecnocrática, engendrando mecanismos de exercício de poder firmados no compromisso com os reais interesses da maioria.

Assim, a escola aproxima-se da função primordial que é promover a cidadania e estará oferecendo o ingrediente fundamental para a sua verdadeira construção pela participação. Não haverá democracia sem a participação. Nesse contexto a família também atua diretamente nas dimensões da escola e começa a reconhecer sua importância no processo de aprendizagem. O gestor pode ser um facilitador.

Luck (1996 p. 21), relata as dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes, que são: enfoque pedagógico do diretor, ênfase nas relações humanas, criação de ambiente positivo, ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes, disciplina em sala de aula garantida pelos professores, capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas e acompanhamento contínuo das atividades escolares. Nas escolas, onde há integração entre professores, tendem a ser mais eficazes do que aquelas em que os professores se mantêm profissionalmente isolados. A escola, os professores,

tudo flui e tudo “rende” e a comunidade percebe que naquele ambiente acontece a gestão democrática.

As pesquisas atuais referem-se a fatores que tornam algumas escolas mais eficazes que as outras, sendo que suas características em termos de clientela, nível educacional e recursos são as mesmas.

Já ouvimos alegações de que a escola não é boa porque os alunos são pobres ou porque não têm lanche ou porque os pais são desinteressados. Já ouvimos também, que o problema da não aprendizagem é do aluno, da família ou da economia. Porém percebe-se que as mudanças ampliam as ideias das pessoas e os acontecimentos comprovam. Qualquer escola, mesmo nos ambientes mais pobres e difíceis, pode garantir o aprendizado do aluno. Mas o que aborda essa questão é saber o que é necessário para tornar eficaz tal aprendizado.

Reynolds *apud* Heloísa Lück (2002, p. 13) comenta que há grande relação entre o desenvolvimento da escola e o estudo sobre a escola eficaz, indicando que particularmente nos Estados Unidos existe uma relação bastante estreita entre esses dois fatores, tanto que mais da metade de todos os distritos americanos tem desenvolvido programas educacionais baseados no conhecimento acerca das escolas efetivas. Vários fatores pertencentes a diferentes níveis no sistema escolar podem afetar a eficiência dos estudantes. O desempenho dos alunos é o foco principal dos estudos sobre eficácia escolar e ao mesmo tempo o critério segundo o qual escolas eficazes são avaliadas.

[...] as características organizacionais das escolas são responsáveis por 32% na variação do desempenho dos alunos entre as escolas. (ROSENHOLT, 1988, p.144).

De acordo com Lück (2002) desde o início da década de 1980, três tendências começam a emergir em relação à gestão das escolas: a eficácia da escola e a participação escolar, a tendência prática / administrativa da “autogestão escolar” e uma nova conceituação do papel do diretor como gestor da escola eficaz. Isso quer dizer que as perdas e ganhos dos alunos dependem da qualidade da escola como um todo.

O presente trabalho de monografia está inserido num contexto de formação em gestão escolar para os diretores, vice-diretores, supervisores e demais atores da gestão escolar das escolas públicas do Distrito Federal.

O presente trabalho particularmente trata de uma pesquisa realizada na E.C – 215 de Santa Maria/Distrito Federal. É uma instituição pública que atende a alunos de Ensino Fundamental/ Anos Iniciais, gerida pela Coordenação Regional de Ensino (CRE) e tem uma demanda regular de alunos.

Essa escola, objeto desta pesquisa, foi fundada em 2001 com o objetivo de atender aos alunos da comunidade da zona urbana de Santa Maria Norte no seu Ensino Fundamental. E está localizada numa região bastante habitada e sem nenhuma área de recreação e lazer para crianças, jovens e adultos. A única quadra de esporte existente entre as quadras vizinhas é a da escola.

A pesquisa esclarece as questões levantadas na problematização, assim como outras peculiaridades, levando em consideração o aspecto pedagógico, organizacional, político e o trabalho do gestor na promoção e avaliação da escola eficaz.

2. Objetivos da Pesquisa

O trabalho de investigação que propus foi norteado por alguns questionamentos:

- Como é realizado o planejamento escolar da EC-215? O planejamento é participativo, e conseguiu alcançar a qualidade desejada na escola?
- Como é a participação da comunidade educativa (escola e família) para a eficácia do processo ensino-aprendizagem da EC – 215?
- Como a participação do gestor escolar da EC 215 pode proporcionar que sua escola se torne eficaz no planejamento e execução da proposta pedagógica ?

A pesquisa teve como objetivo geral conhecer os princípios da eficácia escolar e a influência do gestor nesse contexto. E, como objetivos específicos, o estudo pretendeu:

- Investigar como é realizado o planejamento escolar do EC- 215, bem como, se o planejamento é participativo e democrático, e, se conseguiu alcançar a qualidade desejada na escola.

- Verificar como é a participação da comunidade educativa (escola e família) visando a eficácia do processo ensino-aprendizagem da EC215.

- Investigar qual a influência do gestor escolar da EC – 215 na busca pela escola eficaz.

É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam uma mistura de procedimentos racionais e intuitivos capazes de contribuir para a melhor compreensão do fato em estudo, além de que, cada participante pode opinar de acordo com sua visão sobre determinado assunto. Devido a isso, utilizou-se questionários para compor nosso objeto de coleta de dados.

De acordo com Gil (2006, p. 128) “o questionário apresenta uma série de vantagens”, pois possibilita atingir um grande número de pessoas, não há necessidade de identificação do entrevistado e este pode respondê-lo no momento que considerar melhor. A escolha do método “questionário” se faz pelas vantagens citadas. O tipo escolhido será autoaplicado, em que as questões são propostas por escrito aos respondentes.

A escolha do público alvo mencionado anteriormente se deve ao grande conhecimento e envolvimento destes profissionais com as causas educacionais da comunidade escolar e com a influência direta para alcançar resultados positivos na gestão democrática. Suas respostas aos questionamentos feitos foram de grande valia para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

O trabalho está dividido em tópicos. Baseado no estudo de Heloísa Lück, Dalmás, Valerien, dentre outros, o Quadro Teórico traz uma reflexão sobre a função da escola, a participação da família e do planejamento participativo no contexto escolar, bem como o processo de Gestão Democrática que permeia as políticas públicas local. Em seguida, fazemos uma exploração tratando da metodologia escolhida, da pesquisa qualitativa, da apresentação do campo de pesquisa e dos questionários aplicados para

professores, coordenadores, direção e orientação escolar. Logo após, há a análise das respostas obtidas no instrumento de coleta de dados e as considerações finais da pesquisa.

3. Apresentação

A Escola Classe 215, foi inaugurada em 14 de setembro de 2001 tendo em vista a demanda, e iniciou seus trabalhos como Centro de Ensino Fundamental 215 atendendo alunos do ensino fundamental de 1ª a 8ª série, sendo uma das pioneiras em atendimento a alunos surdos.

A partir do ano letivo de 2008 a instituição foi renomeada como Escola Classe e passou a atender alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. A Escola Classe 215, situada na CL 215, Lote "A", está inserida numa região urbana e compõe a Diretoria Regional de Ensino de Santa Maria.

Esta escola sempre foi referenciada em sua Coordenação Regional de Ensino, sendo sua característica mais evidente a ampliação dos atendimentos a alunos com necessidades educacionais especiais, uma vez que possui boas condições de acessibilidade, boa localização e possui em seu quadro, profissionais habilitados ao atendimento de diversas especialidades.

Atualmente a escola possui sete turmas inclusivas e conta com o apoio de dois monitores exclusivamente para o atendimento desses alunos.

A instituição conta com uma equipe onde a maioria dos colaboradores faz parte do quadro de funcionários desde a sua fundação, o que permite maior conhecimento diante de questões relativas à comunidade.

Atualmente, a instituição, como todas as escolas públicas do Distrito Federal, passa por grandes mudanças e inovações. Gestão Democrática — escolhida por meio de eleição realizada com a participação de toda a comunidade escolar em agosto de 2012, Programa de Descentralização Administrativa e Financeira, Ensino Fundamental de 9 anos, Bloco Inicial de Alfabetização e Educação Integral. Para o ano de 2014 a escola iniciará o ano letivo dentro da proposta do PROEITI- Projeto de Educação Integral em Tempo Integral numa escala de 10 horas para todos os alunos matriculados na instituição. A Escola Classe 215 de Santa Maria está situada em uma comunidade

carente, relativamente nova, com famílias oriundas de diversos pontos do Distrito Federal e do Brasil.

Grande parte dessas famílias participa de programas assistenciais, o que comprova que a grande maioria dispõe de poucos recursos financeiros, fazendo com que nossa escola seja espaço de transformação social.

A composição familiar da maioria, não segue os padrões estruturais antigos por não possuírem todos os membros residindo na mesma casa. Isso dificulta o trabalho pedagógico, a participação familiar no âmbito escolar e influencia diretamente no rendimento escolar dos alunos, os quais demonstram instabilidade emocional, insegurança, baixa auto estima ou agressividade.

Os alunos de um modo geral seguem o fluxo escolar compatível com a idade/série e participam das atividades propostas por esta instituição, porém alguns recebem pouco apoio e acompanhamento da família, ficando a escola responsável por suprir essa necessidade.

Portanto, o processo educativo ocorre respeitando a inter-relação da escola com a ampla rede de instituições sociais que a circunda vinculado à cultura, ao trabalho, à família e à construção das identidades.

4. Justificativa

Sabemos que como enfatiza a Constituição Federal “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Art. 205 da CF/88), nos trás preceitos enfáticos no tocante às construções coletivas quanto aos processos educacionais

Com base nesse preceito constitucional, podemos visualizar a importância e a complexidade da educação, pois, trata-se de um dever fundamental do Estado, no entanto, haverá sempre, a necessidade de interação da família como coparticipante no processo formativo dos novos cidadãos.

Sob um ângulo estrutural, a educação formal constitui-se de três elementos fundamentais: a escola, a sociedade e o Estado, e de fato esta tríade está presente em todo o desenrolar da prática educativa, no entanto é em uma instância menor que de fato ela reflete: na prática escolar diária.

Atualmente a sociedade tem sofrido expressivas transformações de caráter econômico, social e político, sendo a escola uma instância social, também é afetada por estas mudanças, sobretudo a partir da sanção da nova lei de Diretrizes e Bases (lei nº 9.394, de 26/12/1996) onde está estabelecido que “os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela”. (Capítulo II, Art. 26).

Com isto podemos inferir que, ao menos através da legislação brasileira, ultrapassamos a figura dos currículos prontos, ou seja, pré-estabelecidos, às escolas abrem-se as portas à construção de matrizes voltadas à especificidade de sua comunidade, o que implica dizer que ao passo em que se conquista liberdade também se angaria responsabilidade.

Assim, o papel da escola visa adequar-se a esta nova modalidade de ensino e para tanto necessita rever sua estrutura didática pedagógica e organizacional.

É de suma importância dentro de tal contexto que o Projeto Político Pedagógico que norteia todo trabalho da escola, suas ações, regras e normatizações seja construído por todos envolvidos em tal contexto.

5. Referencial Teórico

É notório que a escola é o espaço social e político, historicamente construído para a concretização e sistematização da prática social da educação, é o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria, do companheirismo da troca, enfim do aprender. Como sistematizadora da educação formal do aluno, a escola tem como função primordial garantir uma prática educativa de qualidade, bem como promover a integração do conjunto da prática pedagógica na escola. Portanto, cabe à

sistemática da escola oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento pleno do indivíduo e que possa implantar as mudanças necessárias para que todos os alunos adquiram, com competência, eficiência e primazia o conhecimento.

No entanto, para que a escola cumpra com sua função social e política é preciso que a gestão escolar seja democrática. Uma escola fundamentada em uma gestão democrática é aquela que favorece a participação ativa de alunos, pais, professores e funcionários, enfim, onde toda a comunidade escolar possa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola. Pode-se dizer também que a fundamentação da gestão está na constituição de um espaço público, ou seja, um ambiente organizado de trabalho coletivo que possa promover condições de igualdade e que possibilite a produção de conhecimentos e ampliação de cultura a fim de que os educandos tenham uma expectativa de vida melhor, de trabalho, de exercício pleno da cidadania, e que ela seja de fato e de direito.

Dessa forma, para concretizar uma educação baseada em princípios democráticos é extremamente importante o exercício da participação, da troca de informações e experiências que possa possibilitar um conhecimento maior sobre o funcionamento da escola e propiciar uma interação melhor entre alunos, professores e pais. É importante ressaltar que na gestão democrática cada um dos “atores” assume sua parte de responsabilidade sobre o projeto político da escola. Este, por sua vez, antes de ser um dos documentos obrigatórios das escolas, é um espaço privilegiado de participação, de reflexão, de junção e análise sobre o papel social da instituição escolar em particular, identificando a partir da análise, seus valores e definindo sua visão de futuro e missão. Nesse sentido, a escola estabelece os propósitos a serem atingidos e as ações que serão desenvolvidas pelo coletivo da escola a fim de alcançar os objetivos propostos. Assim, o projeto político pedagógico da escola deve-se constituir em processo permanente de construção de novas possibilidades, e acima de tudo, um exercício de cidadania profissional e de compromisso com a educação.

A participação de todos, portanto é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Proporciona um maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da

escola com a comunidade. Nessa perspectiva a boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa, mas envolve a comunidade pedagógica – todos que interagem com os alunos e que ensinam direta ou indiretamente algo significativo a eles.

Entre outros fatores, a democratização da escola depende do desejo e do empenho dos professores em participar dos processos decisórios e da concretização dos projetos construídos coletivamente, além da participação que envolvam pais, estudantes, funcionários e comunidade.

Enfim, pode-se afirmar que uma gestão democrática e participativa só acontece com sujeitos compromissados com uma educação cujo objetivo é a construção da cidadania e transformação da sociedade, não somente em um benefício particular, mas tendo a visão geral de mundo.

A educação enquanto meio sistematizado de ensino é parte integrante e resultante das relações de uma sociedade, de maneira bastante ampla constitui-se de acordo com as particularidades vigentes de um período, sendo assim, ao longo dos tempos, o sistema educacional brasileiro passou por várias mudanças, sobretudo de enfoque.

Dessa forma, as práticas educacionais surgem de manifestações sociais, pedagógicas, culturais e filosóficas.

Para a realização da presente monografia considerou-se como base filosófica a pedagogia da escola renovada, que, de acordo com Libâneo (1990), surge sob a influência do Movimento da Escola Nova¹, que no Brasil foi liderado pelo educador Anísio Teixeira.

Diferentemente da escola tradicional a escola nova destaca o princípio da aprendizagem por descoberta e estabelece, ainda, a construção do conhecimento a partir dos interesses dos sujeitos, que, portanto, devem aprender através da experiência, e não a partir de conceitos pré-estabelecidos.

Neste enfoque, a premissa é não direcionar, mas, orientar o processo, considerando como princípios norteadores à valorização do indivíduo como ser livre, ativo e social.

¹ A Escola Nova foi um movimento pela democratização da educação, que se opunha ao modelo da pedagogia tradicional. A base desse movimento no Brasil ocorreu entre 1927 e 1935 numa versão inspirada em modelos internacionais, como o de John Dewey e Herbert Read.

Sendo assim, a escola deve atuar adequando o processo educativo às necessidades dos indivíduos, promovendo experiências que permitam ao aluno desenvolver-se num processo ativo de construção e reconstrução dos conceitos, conforme as novas experiências suscitem.

Dessa forma, ao conceber o Projeto Político Pedagógico como eixo da ação a ser desenvolvida na escola, de forma coletiva e cooperativa, buscou-se compartilhar das ideias de Vygotsky (1998), que, buscou investigar como o desenvolvimento humano ocorre ao longo da vida. Em seus estudos, o autor considera que a aprendizagem é determinada pelo meio sócio cultural no qual o sujeito está inserido.

Outro aspecto apontado pelo autor diz respeito ao desenvolvimento da capacidade perceptiva, pois a criança apreende o mundo e decodifica o ambiente e os fenômenos a sua volta por meio de ações exploratórias que permitem conhecer e interagir com o meio. De acordo com a sua teoria o desenvolvimento infantil acontecerá em dois níveis: o real e o potencial.

O nível de desenvolvimento real refere-se aquelas conquistas que já estão consolidadas na criança, aquelas funções ou capacidades que ela já desenvolveu por meio de suas experiências.

O nível de desenvolvimento potencial também se refere aquilo que a criança é capaz de realizar, só que mediante a ajuda de outra pessoa, ou seja, a partir da intervenção de outro. À distância entre o que a criança é capaz de realizar sozinha e aquilo que ela faz em colaboração com outros elementos de seu grupo social, caracteriza o que Vygotsky nomeou como Zona de Desenvolvimento Proximal.

Este ponto da teoria Vygotskiana é determinante em relação ao papel do professor, pois a partir do conhecimento prévio do nível de desenvolvimento da criança, torna-se possível elaborar estratégias pedagógicas que auxiliem nesse processo.

Portanto na perspectiva de Vygotsky a construção do conhecimento é mediada socialmente pelos instrumentos, pelos signos e pelas relações que se estabelecem entre os membros da sociedade. Dessa forma a partir das experiências vividas a criança abstrai, generaliza e por meio destes processos aprende a organizar os conceitos que constituirão em futura aprendizagem.

Diante dos pontos até aqui expostos, e considerando que o projeto desta escola baseia-se no princípio da Educação Inclusiva tomou-se como base a teoria de Vygotsky, por acreditar, sobretudo, que uma aprendizagem significativa acontece em um contexto heterogêneo mediado de modo a favorecer o desenvolvimento integral do aluno, criando condições para que este desenvolva suas capacidades e participe das relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas.

5.1 A gestão Democrática se constrói de forma autônoma

Muitos são os caminhos que se traça no decorrer da estrada de construção de um Projeto Político Pedagógico para uma instituição educacional, é nítido e salutar, a observância de direitos outrora garantidos na carta magna que rege o país. A Constituição Federal estabelece como princípios básicos no Capítulo III, Seção I, Art. 206:

“(*) O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- (...)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

Em consonância a mesma regra, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu Art. 12º diz:

“Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- (...)

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

(...)

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática no âmbito educacional é uma preocupação que vem sendo estudada desde a Constituição de 1988 com a descentralização da educação já inserida na Lei de Diretrizes e Bases dentro dos seus princípios. A gestão democrática propõe uma educação com relevante valor social já que, é a partir de uma ação coletiva que as mudanças acontecem e conseqüentemente qualidade de vida nos vários segmentos. Referenciada pela legislação, o processo de gestão democrática municipal pressupõe a participação social nas tomadas de decisões, na fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas e nos processos de avaliação.

Na gestão democrática merecem destaque as relações humanas como uma das ferramentas fundamentais. Do ponto de vista teórico as relações humanas resultam da mútua interação interindividual e coletiva, esta interação gera uma dinâmica que é uma área das ciências sociais, em particular da sociologia e da psicologia, chamada de dinâmica de grupos, esta procura aplicar métodos científicos ao estudo dos fenômenos grupais.

Quanto a questão da eficácia, qualidade significa melhorar a vida das pessoas, de todos os seres participantes de um processo. Na educação a qualidade está ligada diretamente ao bem viver de todas as nossas comunidades envolvidas, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do

professor, do aluno, da comunidade é ruim. Não se pode separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela.

Por isso, o tema da qualidade é tão abrangente. Não é só melhorar um aspecto para melhorar a educação como um todo. Se fosse fácil resolver o desafio da qualidade na educação, não se discutiria tal temática ela já deveria estar de forma intrínseca dentro dos parâmetros gerais. Não são fatores isolados, são um conjunto de fatores que contribuem para com a qualidade na educação. O que é educação de qualidade? Para a Unesco, “a qualidade se transformou em um conceito dinâmico que deve se adaptar permanentemente a um mundo que experimenta profundas transformações sociais e econômicas. É cada vez mais importante estimular a capacidade de previsão e de antecipação. Os antigos critérios de qualidade já não são suficientes. Apesar das diferenças de contexto, existem muitos elementos comuns na busca de uma educação de qualidade que deveria capacitar a todos, mulheres e homens, para participarem plenamente da vida comunitária e para serem também cidadãos do mundo” (Unesco, 2000).

Trata-se de uma perspectiva que reitere diariamente a análise dos pressupostos do que se constrói como conceito de qualidade e eficácia no grupo em questão.

5.2 O papel das relações humanas na gestão democrática

As relações humanas são muito importantes seja na vida pessoal e ou profissional, por meio delas é que se conseguem "fazer" como pessoas, como seres humanos. Este fato se confirma quando observamos os relacionamentos sociais. Tudo é questão da forma, da maneira como se estabelecem as relações. Percebe-se então que o ser humano desde o princípio precisou do outro para existir, se desenvolver, se multiplicar e numa atitude de doação e de cuidar do outro. Por isso pode-se dizer que o ser humano vive num processo de aprendizagem. A vida se faz, se constitui, portanto em todos os atos que se realiza. Assim também deve ser a gestão democrática, desenvolvida a partir de princípios e ações participativos, numa necessidade de colaboração das pessoas envolvidas no processo administrativo, de ensino – aprendizagem e de todas as tomadas de decisões, tendo como referência o próprio diretor. Estas questões ao serem analisadas permitem a concretização de que é

fundamental a participação efetiva de mestres e funcionários da escola, pais, alunos e toda comunidade social e escolar.

Talvez uma das realidades mais difíceis com que o ser humano se defronta, seja a realidade relacional, não que o ato de se relacionar seja difícil, o difícil mesmo é está na forma de como construir as relações. É nas relações que se podem ter os mais diferentes rumos, edificando ou destruindo as pessoas, assim, as relações entre o gestor escolar, seus funcionários, alunos e pais de alunos deve ser conduzida de forma prazerosa uma vez que ele é capacitado para manter o equilíbrio e a motivação da equipe, sendo idealizador, incentivador, dinâmico, criativo e amigo, buscando constantemente transformar a realidade através de uma integração coletiva firmando parceria entre a escola e a comunidade. De acordo com Cury (2001, p. 51):

Não navegue mais sozinho. Não seja auto suficiente. Treine dividir o barco de sua vida com seus íntimos. Treine penetrar no barco de alguém [...]. Uma mão lava a outra. A família deve ser uma grande equipe. Os colegas de trabalho deve ser uma grande família. A gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o chegar em um oásis. Trabalho em equipe é uma arte.

Nessa ótica, o trabalho coletivo flui melhor, sobretudo no âmbito educacional, onde tem pessoas de vários níveis e idades onde deve prevalecer o respeito entre os alunos, professores e comunidade são justamente nesses relacionamentos que o gestor deve se preocupar para se fazer uma administração de paz. Atualmente, a participação do gestor é fundamental em várias Instituições, seja no ramo educacional ou empresarial onde haja a preocupação com o desenvolvimento humano. Porém, em nenhum outro é mais complexo e necessário a presença do gestor do que na educação, já que é neste setor que se dá o processo de formadores de opiniões e por onde passa os profissionais de todas as áreas valorizando e acrescentando os conhecimentos e experiências adquiridos e no cotidiano. Importante seria se o gestor se preocupasse também com as relações humanas, uma vez que é a partir delas que os seres humanos conduzem seu pensar, seu sentir e seu modo de agir dentro e fora do processo de ensino e aprendizagem pela qualidade e verdadeiro significado da vida.

A gestão democrática tem o direito e o dever de promover ações voltadas aos conselhos existentes como forma controle e transparência nos serviços públicos, isto só é possível a partir da ética, boa vontade e coerência do gestor para mudar e

transformar a realidade conjuntamente com toda comunidade escolar e sistema de ensino.

Outro aspecto presente nas relações humanas é a administração dos conflitos existentes no âmbito escolar, uma vez que em todo setor existem as divergências. O segredo da administração de conflitos em grupos é o envolvimento vigilante, ativo e construtivo dos membros envolvidos. “A cooperação não elimina o conflito: Quanto mais as pessoas dependem uma das outras, maior é a possibilidade de conflitos.”(CURY, 2000, p. 25). Para o autor citado é fundamental que se tome a iniciativa de contribuir para construção da boa convivência buscando um relacionamento harmonioso, seja ele no trabalho, no lar, na escola e comunidade.

O líder democrático é aquele que lança mão de certo tipo de poder, com base em determinada perspectiva com fundamentos para entendimento mútuo, que apoia determinado método de diálogo e negociação e tem certo produto como objetivo. Apesar das diversas transformações ocorridas no campo da educação visando para uma gestão participativa de qualidade, tais perspectivas ainda estão um tanto distantes. Vivencia-se uma Gestão autocrata, ou seja, não definida, limitada, imposta, manipuladora e opressora.

As escolas não têm uma proposta adequada às necessidades do aluno que convive com a desigualdade social, com o racismo, a discriminação e tantos outros fatores que impedem as crianças, jovens e adultos das camadas pobres de concluírem o ensino fundamental, ensino médio e outros, daí afirmar que: "queremos uma escola realmente competente, que respeite a forma de está sendo de seus alunos, seus padrões de classes, seus valores, sua sabedoria, sua linguagem". Filho apud Libâneo (1987, p. 19).

No entanto, sabe-se que deve existir a mesma responsabilidade e interesse destes membros colaboradores do processo.

5.3 O poder da liderança do gestor no âmbito educacional

Para a formação de liderança democrática Peters (2002, p. 87) comenta que: a liderança é um processo de estímulo mútuo, pelo qual por meio de ações recíprocas bem sucedidas, as diferenças individuais são controladas e a energia humana delas deriva encaminhada em benefício de uma causa comum. Segunda a lógica dessa

definição, líder é a pessoa cujas ideias auxiliam pelo grupo a orientar-se na direção dos seus objetivos.

Todos que estão envolvidos na condução do ramo educacional devem desenvolver ações de lideranças em suas Instituições, sobretudo numa gestão democrática. O que é ser um bom líder? Que qualidades um líder já possui? Quais as qualidades que ele desenvolve ou adquire? Que limitações são necessárias para se superar? Existe alguma formula mágica que ensine a liderar? Não é simples responder a essas perguntas. Uma coisa é certa: é preciso aprender a se aperfeiçoar nas habilidades necessárias para se liderar pessoas, projetos, empresa, escola, é preciso desenvolver habilidade de liderança sendo fundamental nesse processo conhecer os elementos essenciais para formação da liderança democrática.

Para Chiavenato Baptista (1994, p. 127), “liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”. Para os mesmos autores a liderança pode ser dividida em:

- a) Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- b) Liderança que ocorre em determinada situação: Quando é dada em estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- c) Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- d) Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades

5.4 Função Social da Escola

Mesmo que se saiba que não existe uma função única para a escola e sim um conjunto de funções, Sapelli (2008) definiu com muita propriedade o conjunto de funções que a escola realiza, a socialização de conhecimentos, a vivência de hábitos e valores, os padrões de atitudes, presta assistência social e propicia o treinamento para o trabalho.

Percebe-se então, que a escola tem a função social de formar seres humanos comprometidos com o relacionamento social, capazes de agir com energia,

sentir positivamente, pensar criticamente e agir com competência. Ser um agente transformador. Para se formar esse cidadão crítico, participativo, com princípios éticos, sociais e culturais, é preciso desenvolver no aluno a capacidade de: se conhecer-se perceber, de ter adequado comportamento social na escola, na família e na sociedade; ser coerente com seus valores.

Nesta visão, os valores universais são fundamentais para direcionar a conduta humana. Havendo uma necessidade de intervenções apropriadas para inserir hábitos e atitudes que venham contribuir com formação de valores morais.

No entanto, a instituição educacional precisa realizar projetos comprometidos que venham objetivar o desenvolvimento de competências e habilidades que envolvam o aluno, família e escola, partindo da realidade vivenciada pelo aluno, respeitando as diferenças e a diversidade cultural.

Assim, nas Diretrizes Pedagógicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, 2009/2013 (2008, p. 16 e 17) diz que:

A instituição educacional, nesse contexto, para exercer sua função social de garantir à comunidade as condições necessárias para o exercício pleno da cidadania, precisa conscientizar-se de sua responsabilidade de propiciar a construção de conhecimento. Para tanto, precisa envolver o aluno nesse processo, o que contribuirá para que a aprendizagem seja mais efetiva, resultando no seu sucesso escolar.

A escola é um lugar que oportuniza, ou deveria possibilitar as pessoas à convivência com seus semelhantes. De acordo com texto do PROGESTÃO – Módulo 1 (PENIN *[et al]*, 2001, p. 23), as melhores e mais conceituadas escolas pertenciam à rede particular, atendendo um grupo elitizado, enquanto a grande maioria teria que lutar para conseguir uma vaga em escolas públicas com estrutura física e pedagógica deficientes. O país tem passado por mudanças significativas no que se refere ao funcionamento e acesso da população brasileira ao ensino público, quando em um passado recente era privilégio das camadas sociais abastadas (elite) e de preferência para os homens, as mulheres mal apareciam na cena social, quando muito as únicas que tinham acesso à instrução formal recebiam alguma iniciação em desenho e música.

A escola é uma instituição social com objetivo explícito, que visa desenvolver as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da

aprendizagem dos conteúdos, conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, e valores que, aliás, deve acontecer de maneira contextualizada desenvolvendo nos discentes a capacidade de tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. (SIQUEIRA, 2009, p. 2)

O grande desafio da escola é fazer do ambiente escolar um meio que favoreça o aprendizado, onde a escola deixe de ser apenas um ponto de encontro e passe a ser, além disso, encontro com o saber com descobertas de forma prazerosa e funcional.

A partir de Libâneo (2005, p.117), podemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

A escola deve oferecer situações que favoreçam o aprendizado, onde haja sede em aprender e também razão, entendimento da importância desse aprendizado no futuro do aluno. Se ele compreender que, muito mais importante do que possuir bens materiais, é ter uma fonte de segurança que garanta seu espaço no mercado competitivo, ele buscará conhecer e aprender sempre mais.

O aluno é parte da escola, é sujeito que aprende, que constrói seu saber, que direciona seu projeto de vida, assim sendo a escola lida com pessoas, valores, tradições, crenças, opções e precisa estar preparada para enfrentar tudo isso. (COSTA, 2001, p.45).

Uma escola voltada para o pleno desenvolvimento do educando valoriza a transmissão de conhecimento, mas também enfatiza outros aspectos: as formas de convivência entre as pessoas, o respeito às diferenças, a cultura escolar. (PENIN *[et al]*, 2001, p.45)

Para que a escola exerça sua função como local de oportunidades, interação e encontro com o outro e o saber, para que haja esse paralelo tão importante para o sucesso do aluno o bom desenvolvimento das atribuições do coordenador pedagógico tem grande relevância, pois a ele cabe organizar o tempo na escola para que os professores façam seus planejamentos e que ainda atuem como formador de fato; sugerindo, orientando, avaliando juntamente os pontos positivos e negativos e nunca

esquecendo de reconhecer, elogiar, estimular o docente a ir em frente e querer sempre melhorar, ir além.

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político-pedagógico transformador.(ORSOLON, 2003, p.19)

Portanto, o coordenador é um articulador dentro do processo de ensino aprendizagem, participando e completando o quadro de profissionais que formam o ambiente escolar, cumprem com sua função social, executam suas atribuições e contribuem para a eficácia escolar.

5.4.1 Integração da Família/Escola

Na atualidade, não dá para pensar em ensino de qualidade sem a participação efetiva da família e/ou comunidade na educação dos alunos, tanto no que se refere à elaboração do projeto político pedagógico da escola do filho, quanto no tornar-se parceiro dela, a fim de que, esse projeto seja posto em prática.

A participação da família na escola é de total importância, pois a educação inicial é dada pelos pais, e é esta quem vai formar junto com a escola, o indivíduo.

A escola deve interagir com as famílias, sendo sua extensão na formação educacional, comportamental, cultural, além do equilíbrio psicológico, pois serve de parâmetro para a inserção das pessoas no contexto social.

A educação acontece por meio de trocas, com a natureza e entre os homens. Trocas que existem dentro do mundo social, onde a própria educação habita as diferentes formas que ocorrem. Fazem perceber que sempre se envolve com educação, quer queira quer não. Esta está incutida em todas as partes, basta saber como será aplicada, que tipo de ser que vai ser formado, pode ser à maneira que mais proporcione o aprendizado e a relação entre sociedades (PENIN *[et al]*, 2001, p.47).

Visando uma parceria escola e família é que, nesta linha de pensamento, deve-se dentro de cada instituição propor a opinião de cada um, como um fator positivo

para que os responsáveis possam sempre cuidar da educação de seus filhos. Quando participam das reuniões de pais e mestres que a escola oferece, todos têm a oportunidade de crescimento, pois são encontros para compartilhamento de ideias, e interesses de ambas as partes.

A sociedade procura ter na escola uma instituição normativa que trate de transmitir a cultura, incluindo além dos conteúdos acadêmicos, os elementos éticos e estruturais. É a partir daí que se constrói o currículo manifesto (escrito em seus estatutos) e o currículo latente (o dia-a-dia). (OUTEIRAL apud SIQUEIRA, 2002, p.01).

A relação que se faz entre pais e escola, deve ser de parceria para troca de vivências e orientações, pois essa troca só traz benefícios para todos do grupo.

A escola como instituição, busca, por meio de seu ensino, que seus alunos possam assumir a responsabilidade por este mundo, como diz Arendt (apud Castro, 2002):

Ultrapassa os desejos individuais e esta responsabilidade só poderá advir, através do enlaçamento entre conhecimento, e ação, entre o saber e as atitudes, entre os interesses individuais e sociais. A escola, como um novo modelo, irá ampliar o mundo dos alunos, convidando-os a olhar suas experiências com uma outra lente, que não a familiar, o que alterará os significados já conhecidos. A escola pública tem mais fortemente, então, a responsabilidade da apresentação de conceitos e conteúdos herdados de nossa cultura, pois muitas crianças só terão acesso a esta herança, através de sua passagem pela escola, que deve então, abrir caminhos de acesso à cultura de maneira igualitária para todos e neste sentido, lutar contra os privilégios de uma classe social. Todo educador enquanto mediador do vínculo entre aluno e a cultura, entre a escola e a família, está mergulhados e comprometidos nesta rede de interesses dos dominantes e dos dominados. (p.01).

De uma maneira geral, sobre a relação família e educação, afirma Nérici (1972):

A educação deve orientar a formação do homem para ele poder ser o que é, da melhor forma possível, sem mistificações, sem deformações, em sentido de aceitação social. Assim, a ação educativa deve incidir sobre a realidade pessoal do educando, tendo em vista explicitar suas possibilidades, em função das autênticas necessidades das pessoas e da sociedade [...] A influência da Família, no entanto, é básica e fundamental no processo educativo do imaturo e nenhuma outra instituição está em condições de substituí-la. [...] A educação para ser autêntica, tem de descer à individualização, à apreensão da essência humana de cada educando, em busca de suas fraquezas e temores, de suas fortalezas e

aspirações. [...] O processo educativo deve conduzir à responsabilidade, liberdade, crítica e participação. Educar, não como sinônimo de instruir, mas de formar, de ter consciência de seus próprios atos. De modo geral, instruir é dizer o que uma coisa é, e educar e dar o sentido moral e social do uso desta coisa. (p.12).

Freire (2000) evidencia que ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo, uma tomada de posição, uma decisão, por vezes, até uma ruptura com o passado e o presente. Para este renomado pesquisador e educador, as classes dominantes enxergam a educação como imobilizadora e ocultadora de verdades.

A educação é uma forma de se intervir no mundo, dentro desta linha de pensamento de Freire (2000), que fala de educação como intervenção. Ele se refere a mudanças reais na sociedade, no campo da economia, das relações humanas, da propriedade, do direito ao trabalho, a terra, a educação, a saúde, com referência à situação no Brasil e noutros países da América Latina.

Portanto, a participação efetiva da família e da comunidade na escola torna a intervenção educativa mais eficaz, realiza mudanças e abre uma gama de oportunidades para os alunos, pois terão suporte emocional, físico, pedagógico, tanto em casa, quanto na instituição escolar.

5.4.2 Planejamento Participativo

Tratando do planejamento, a política de atuação da equipe pedagógica é de suma importância para a elevação da qualidade de ensino na escola, existe a necessidade urgente de que os coordenadores pedagógicos não restrinjam suas atribuições somente à parte técnica, burocrática, elaborar horários de aulas e ainda ficarem nos corredores da escola procurando conter a indisciplina dos alunos que saem das salas durante as aulas, enquanto os professores ficam necessitados de acompanhamento. A equipe de suporte pedagógico tem papel determinante no desempenho dos professores, pois dependendo de como a escola propõe a política de trabalho do coordenador, o professor se sentirá apoiado, incentivado. Esse deve ser o trabalho do coordenador: incentivar, reconhecer, e elogiar os avanços e conquistas, enfim, o sucesso alcançado no dia a dia da escola e consequentemente o desenvolvimento do aluno em todos os âmbitos.

Cândido (1987) diz que a democratização da gestão escolar e o processo de planejamento participativo ganha importância nesse contexto, na intenção de melhorar a qualidade de ensino. Cada escola pode ser independente em seu planejamento e possuir sua autonomia de acordo com as influências que recebe e exerce.

A escola é influenciada por forças "externas" e "internas" a seus muros. Enquanto uma unidade social os "elementos que integram a vida escolar são, em parte, transpostos de *fora*; em parte, redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte, desenvolvidos internamente e devidos a estas condições. Longe de serem um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferente dos demais" (CÂNDIDO, 1987,p.12-3).

Segundo o autor, a participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola nas decisões sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes "olhares" da realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas.

Cândido (1987) ainda relata que a presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional.

Segundo Ferreira (1979) o planejamento participativo é o processo de organização do trabalho coletivo da unidade escolar. De acordo com o autor, podemos identificar três fases desse processo: a preparação do Plano Escolar, entendido como o registro sistematizado e justificado das decisões tomadas pelos agentes educacionais que vivenciam o dia-a-dia da escola; o acompanhamento da execução das operações pensadas no Plano Escolar, de forma a fazer, caso seja necessário, as alterações nas operações de forma que essas alcancem os objetivos propostos; e a revisão de todo o caminho, avaliando as operações que favoreceram o alcance dos objetivos e aquelas operações que pouca influência tiveram sobre o mesmo, iniciando-se assim um novo planejamento. Portanto, caracteriza-se como um processo ininterrupto de planejar, acompanhar, avaliar, replanejar (p. 126).

Planejamento é imprescindível para o sucesso cognitivo do aluno e êxito no desenvolvimento do trabalho do professor, é como uma bússola que orienta a direção a ser seguida, pois quando o professor não planeja o aluno é o primeiro a perceber que algo ficou a desejar, por mais experiente que seja o docente, e esse é um dos fatores que contribuem para a indisciplina e o desinteresse na sala de aula. É importante que o planejar aconteça de forma sistematizada e contextualizada com o cotidiano do aluno – fator que desperta seu interesse e participação ativa.

Um planejamento contextualizado com as especificidades e vivências do educando terá como resultado aulas dinâmicas e prazerosas, ao contrário de uma prática em que o professor cita somente o número da página e alunos abrem seus livros, faz uma explicação superficial e dá-se por cumprido a tarefa da aula do dia, não houve conversa, dialética, interação.

De acordo com Orsolon (2003), ao professor compete a promoção de condições que favoreçam o aprendizado do aluno: facilitar a aprendizagem do aluno, aguçar seu poder de argumentação, conduzir às aulas de modo questionador, em que o aluno - sujeito ativo estará também exercendo seu papel de sujeito pensante constrói seu aprendizado, por meio de hipóteses que vão sendo testadas, interagindo com o professor, argumentando, questionando e trocando ideias que produzem inferências.

Com base em Luck (1996), percebe-se que cultura organizacional do gestor é decisiva para o sucesso ou fracasso da qualidade de ensino da escola, a maneira como ele conduz a gestão das ações é o foco que determinará o sucesso ou fracasso da escola.

De acordo com Libâneo (2005, p. 302), as características organizacionais positivas eficazes para o bom funcionamento de uma escola são: professores preparados, com clareza de seus objetivos e conteúdos, que planejem as aulas, cativem os alunos. Um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas. Clareza no plano de trabalho do Projeto pedagógico-curricular que vá de encontro às reais necessidades da escola, primando por sanar problemas como: falta de professores, cumprimento de horário e atitudes que assegurem a seriedade, o

compromisso com o trabalho de ensino e aprendizagem, com relação a alunos e funcionários.

6. Metodologia

Para uma visão mais articulada do método utilizado no presente trabalho, se fez necessário buscar uma explicação ampla do que caracteriza a pesquisa qualitativa, a qual adquiriu maior preocupação na área das Ciências Naturais em 1970.

Para Triviños (2008, p. 124):

A pesquisa qualitativa é conhecida também como estudo etnográfico, como estudo de campo, estudo qualitativo, interacionismo simbólico, perspectiva interna, interpretativa, etnometodologia, ecológica, descritiva, observação participante, entrevista qualitativa, abordagem de estudo de caso, pesquisa participante, pesquisa fenomenológica, pesquisa-ação, pesquisa naturalista, entrevista em profundidade, pesquisa qualitativa e fenomenológica, e outra...

Motivações, conceitos ou categorias sustentam o processo de realização do método. A investigação parte da análise dos dados coletados, de modo que o pesquisador torna-se o principal instrumento e agente da pesquisa

A principal característica das pesquisas qualitativas é o fato de que estas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Dessa posição decorrem as três características essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística (Patton, in Alvez-Mazzotti e Gewandsznajder, 1999, p.131).

Considerando que o objetivo central desta pesquisa é “Como o trabalho do gestor influencia na eficácia na Escola Classe 215 de Santa Maria” foi escolhido o método qualitativo pois a fonte de dados é natural (EC-215), descritiva e analítica¹, além de valorizar mais o processo ao resultado.

¹

Talvez a melhor maneira de entender o que significa pesquisa qualitativa é determinar o que ela não é. Ela não é um conjunto de procedimentos que depende fortemente de análise estatística para suas inferências ou de métodos quantitativos para a coleta de dados [Glazier, 1992].

Dessa forma foi realizada a coleta de dados por meio de questionários, em seguida a análise de dados e a redação do relatório.

6.1 Apresentação do campo de pesquisa:

Organização administrativa/Distribuição de Turmas

A Escola Classe 215 está localizada na CL 215, Lote A, Área Especial, Santa Maria Norte – DF. Como ressaltado anteriormente, a Escola Classe 215, foi inaugurada em 14 de setembro de 2001, tendo em vista a demanda, e iniciou seus trabalhos como Centro de Ensino Fundamental 215 atendendo alunos do ensino fundamental de 1ª a 8ª série, sendo uma das pioneiras em atendimento a alunos surdos, modalidade que não atende mais desde 2006.

A partir do ano letivo de 2008 a instituição foi renomeada como Escola Classe e passou a atender alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. A Escola Classe 215 está inserida numa região urbana e compõe a Coordenação Regional de Ensino de Santa Maria.

A partir do início do ano letivo de 2014 a escola ingressou com todos os alunos no PROEITI- Projeto de Educação Integral em Tempo Integral na modalidade de 10 horas, cabe ressaltar que a decisão de realizar esse tipo de atendimento foi referendado por todos os setores da escola, e tem sido um instrumento de avanço na formação integral dos alunos.

Importante frisar que o atendimento dar-se-á em tempo contínuo, sem que haja fragmentação dos turnos letivos, incluindo-se neste período o tempo destinado a alimentação, higienização, passeios e demais atividades pedagógicas, sendo tais atividades realizadas no período de 07h30 às 17h30, perfazendo um total de 10h. Dessa forma, a jornada de tempo integral pressupõe um turno único, mesmo que haja um momento focado nas atividades da Base Nacional Comum ou nas atividades complementares.

Durante o dia letivo o estudante recebe 04 refeições diárias (de acordo com parecer da Coordenação de Alimentação Escolar CORAE/GRIAE), sendo o cardápio

apropriado para as especificidades próprias da faixa etária. O período destinado às refeições na Escola de Educação Integral em Tempo Integral é planejado e pensado como um momento para a formação de hábitos alimentares saudáveis, de higiene, boas maneiras, valores e, acima de tudo, socialização e interação dos estudantes com todos os envolvidos na unidade escolar.

6.2 Recursos Físicos

A Escola Classe 215 é constituída por: 14 salas de aula; 01 sala de professores; 01 sala de coordenação; 06 banheiros (03 femininos e 03 masculinos); 01 cantina; 01 Depósito de Gêneros Alimentícios; 01 Almoxarifado; 01 Sala de Direção; 01 Secretaria; 01 Biblioteca (Falta de recurso humano); 01 Sala de Recursos; 01 Sala do SOE (Serviço de Orientação Educacional); 01 Sala de complementação curricular específica; 01 Sala para o Laboratório de Informática (ainda não está montado); 01 Sala de Apoio Pedagógico; 01 Guarita; 01 Sala de Encarregado Administrativo; 01 Copa; 01 Parque; 01 dependência dos servidores da Carreira Assistência; Área verde; Estacionamento.

6.3- Recursos Humanos

Corpo Docente (estrutura pedagógica): 33 Professores de 1º ao 5º ano; 02 Professores de Educação Física; 09 Oficineiros do Programa Mais Educação; 16 Educadores Social Voluntários; 04 Coordenadores para anos iniciais; 01 Professor da Sala de Recursos; 01 Professor da Equipe Especializada de Apoio à Aprendizagem; 01 Orientador Educacional; 01 Psicóloga; *Auxiliares de Educação*: Agente de Portaria (03 servidores); Cozinheira (04 servidores); Serviços Gerais (terceirizado) (10 funcionários); Agente de vigilância (05 servidores) *Corpo Discente*: Turno Integral: 424 alunos;

NÍVEIS/MODALIDADES DE ENSINO/ ENSINO FUNDAMENTAL –

9 ANOS PROEITI-2014

<i>Anos</i>	<i>Total de alunos</i>
<i>1º ano “A”</i>	<i>28 alunos</i>
<i>2º ano “A”</i>	<i>25 alunos</i>
<i>2º ano “B”</i>	<i>25 alunos</i>
<i>2º ano “C”</i>	<i>25 alunos</i>
<i>3º Ano “A”</i>	<i>15 alunos</i>
<i>3º Ano “B”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>3º Ano “C”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>3º Ano “D”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>4º Ano “A”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>4º Ano “B”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>4º Ano “C”</i>	<i>32 alunos</i>
<i>4º Ano “D”</i>	<i>32 alunos</i>
<i>5º Ano “A”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>5º Ano “B”</i>	<i>26 alunos</i>
<i>5º Ano “C”</i>	<i>32 alunos</i>
<i>5º Ano “D”</i>	<i>32 alunos</i>
<i>TOTAL</i>	<i>424 ALUNOS</i>

6.4 Instrumentos de Coleta de Dados/Método

A pesquisa qualitativa tem como objetivo principal o fenômeno da observação, a descrição, a compreensão e o significado. Não existem hipóteses pré-concebidas, suas hipóteses são construídas após a observação, ou seja, dá ênfase na indução. Nela não existe suposta certeza do método experimental, neste sentido quem observa ou interpreta (o pesquisador) influencia e é influenciado pelo fenômeno pesquisado (QUEIROZ, 2011, página 88)

6.5 Procedimentos da pesquisa qualitativa

Definição do problema, formulação das hipóteses e do referencial teórico, coleta de dados e análise dos dados. A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos

estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, a forma e os objetivos. AVES(1988) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumeram um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo. Ressaltamos segundo a observância no contexto em questão analisado, que se faz pertinente observar alguns critérios quanto a análise dos dados na Escola Classe 215 de Santa Maria: 1- O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. 2-O caráter descritivo da hipótese em questão. 3-O significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida como preocupação do investigador. 4-Enfoque indutivo. Pois, vemos que desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativo supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á, isto é, território a ser mapeado. O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados.

De um modo geral e segundo Alves (1998, p. 25), pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevista sempre longas e semiestruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interferem diretamente na qualidade das informações, a partir das quais, será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

Para encontrar uma resposta que atenda à questão principal desta pesquisa que é “Como o trabalho do gestor influencia na eficácia da Escola Classe 215 de Santa Maria”, serão entrevistados por meio de questionário, os 20 professores regentes, 01 orientadora educacional que atua no segmento anos iniciais do Ensino Fundamental, 01 coordenadora e a diretora.

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa. (GIL, 2006, p. 129)

De acordo com Gil (2006, p. 128) “o questionário apresenta uma série de vantagens”, pois possibilita atingir um grande número de pessoas, não há necessidade de identificação do entrevistado e este pode respondê-lo no momento que considerar melhor.

Foram utilizadas questões do tipo abertas e fechadas, conforme formulário de perguntas. A opção de trabalhar com estes dois tipos de questões é a possibilidade de se obter uma avaliação objetiva do desempenho da gestão escolar e ao mesmo tempo a coleta de informações, dados, proposições dos entrevistados a respeito do objetivo principal de caracterizar a eficácia escolar de acordo com as intervenções do gestor.

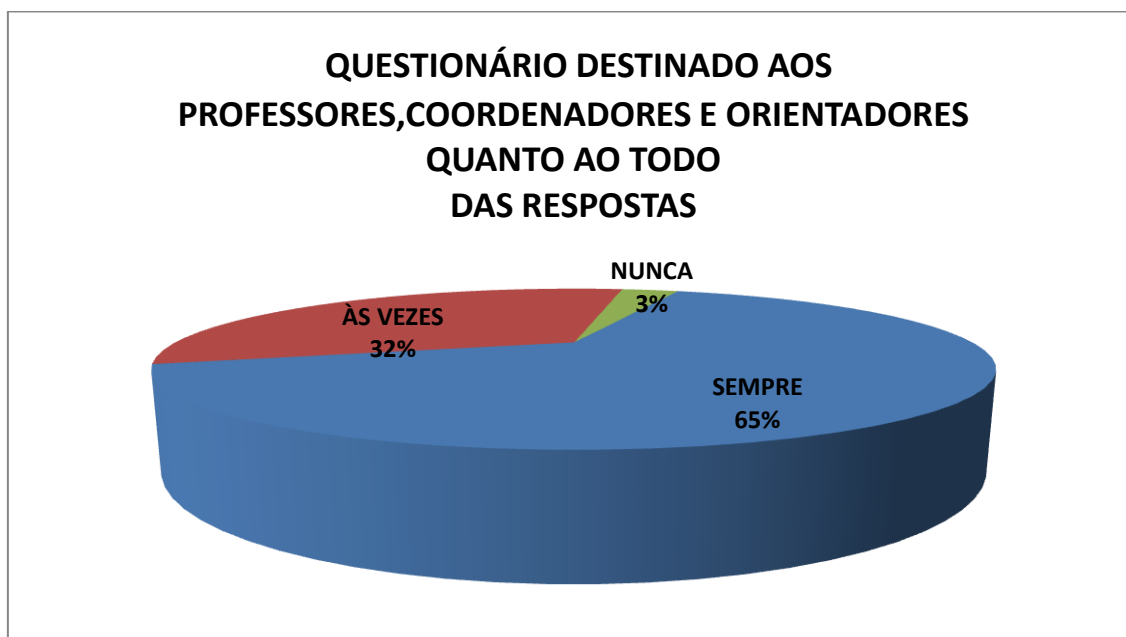
Explicitando um pouco mais sobre estas questões, Gil (2006,p.130) detalha que “nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista”. Tais questões ajudarão na montagem de uma avaliação qualitativa e quantitativa a respeito da escola.

Sobre as questões abertas, o mesmo autor destaca que elas têm a vantagem de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas, mas destaca que a tabulação dos resultados ganha uma complexidade aparente, devido à diversidade de respostas que podem aparecer (ibidem,p. 131).

A escolha do método “questionário” se faz pelas vantagens citadas. O tipo escolhido será auto aplicado, em que as questões são propostas por escrito aos respondentes.

A escolha do público alvo mencionado anteriormente se deve ao grande conhecimento e envolvimento destes profissionais com as causas educacionais da comunidade escolar e com a influência direta para alcançar resultados positivos na gestão participativa. Suas respostas aos questionamentos feitos serão de grande valia para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Gráfico 1



Para compreendermos melhor, o gráfico acima nos mostra no tocante as questões fechadas quanto ao grupo de coordenação, orientação e gestor, de um modo geral e de acordo com a legenda em azul, que a maioria dos profissionais se empenha em executar sempre suas atividades, porém há alguns pontos consideráveis em que isto não ocorre.

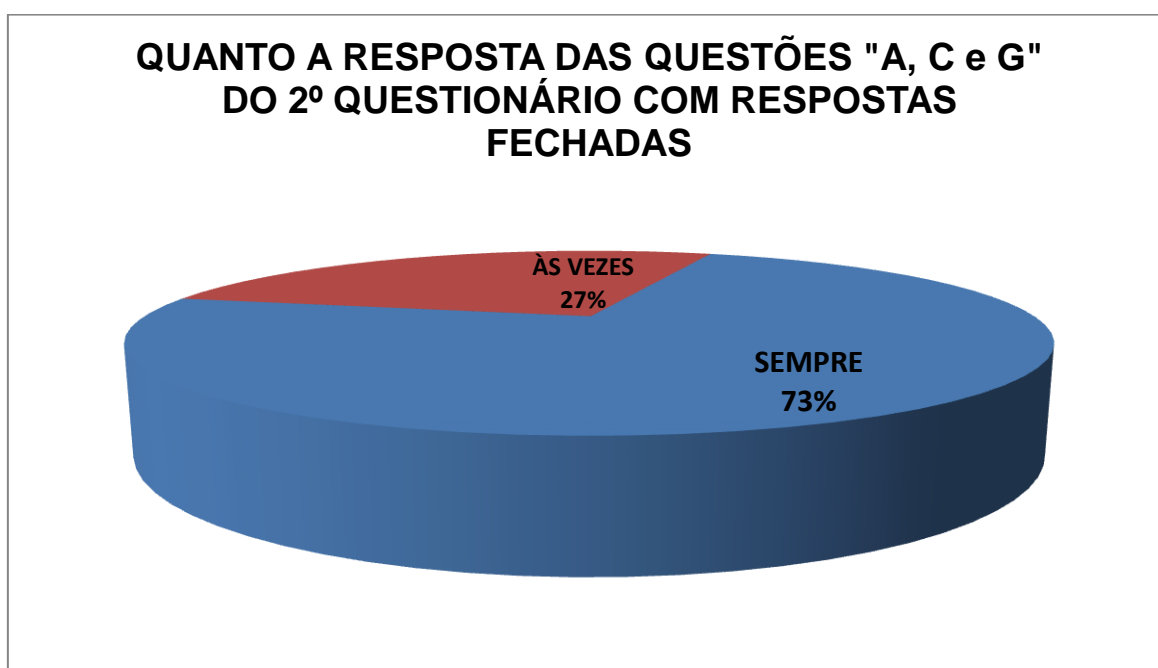
Um outro fator é segundo a concordância no quesito das três questões fechadas (Questões: H, I, M e O) destinadas somente ao coordenador e orientador. Ressalta-se, conforme o gráfico a seguir que os mesmos se auto avaliam com cem por cento de eficácia quanto ao estabelecimento, promoção e orientação das normas e condutas de ações interna.

Gráfico 2



Na questão “A”, onde se ressalta a execução das tarefas de cada um dentro do contexto escolar, existe uma concordância no fazer que varia do sempre ao às vezes, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 3



Numa outra análise encontramos uma constante no tocante ao empenho profissional e a relação de produção individual com o coletivo, salientado na respostas de quatro questões que mencionam sobre o tema:

Gráfico 4

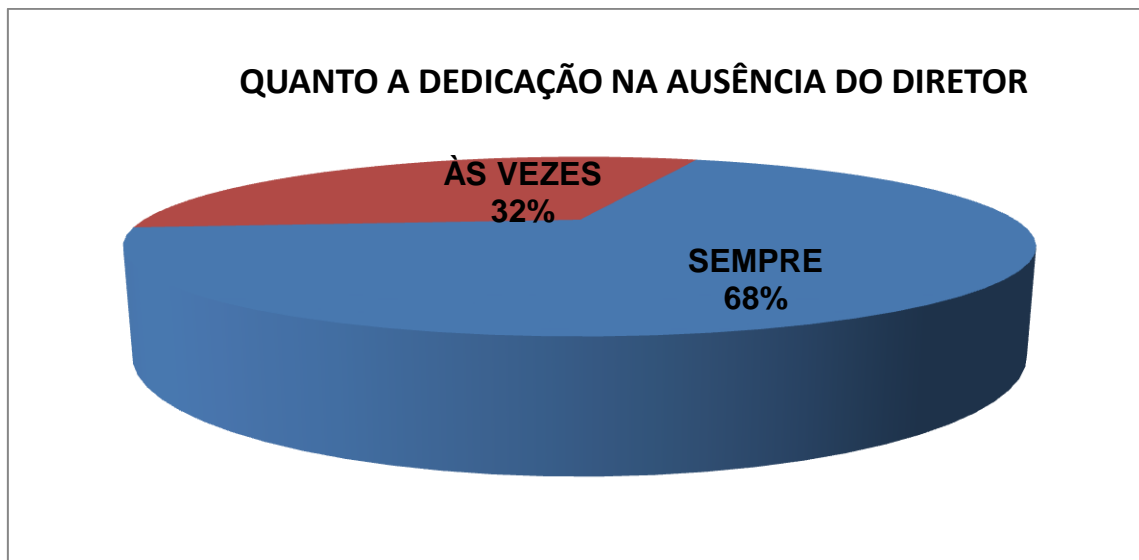
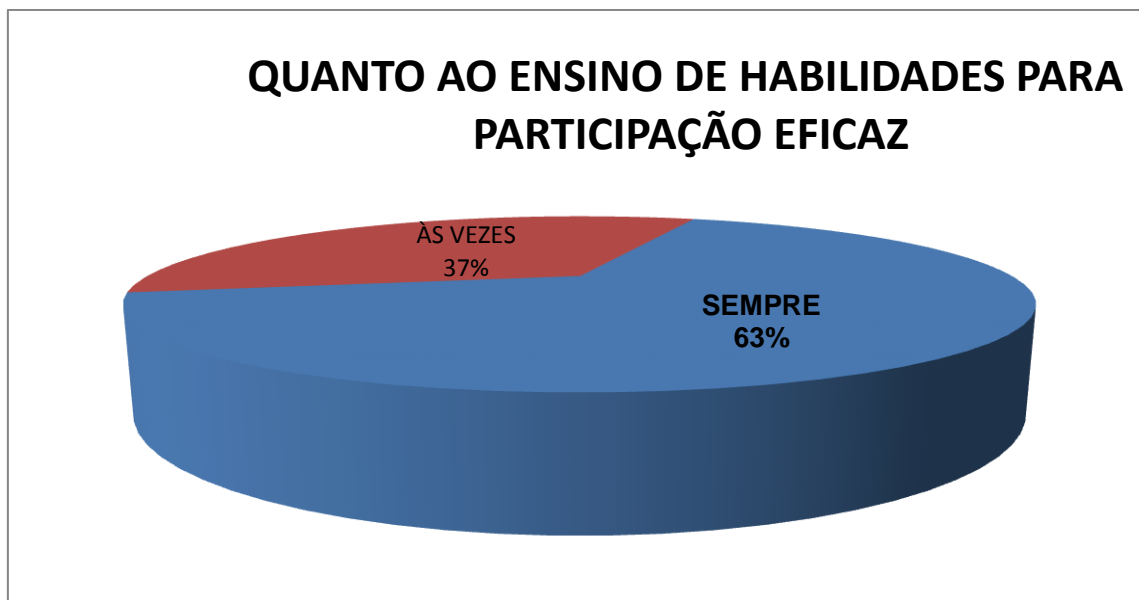


Gráfico 5



Os gráficos de números 6 e 7 apresentados a seguir definem o papel de grupo e a relação direta com a construção do Projeto Político Pedagógico:

Gráfico 6

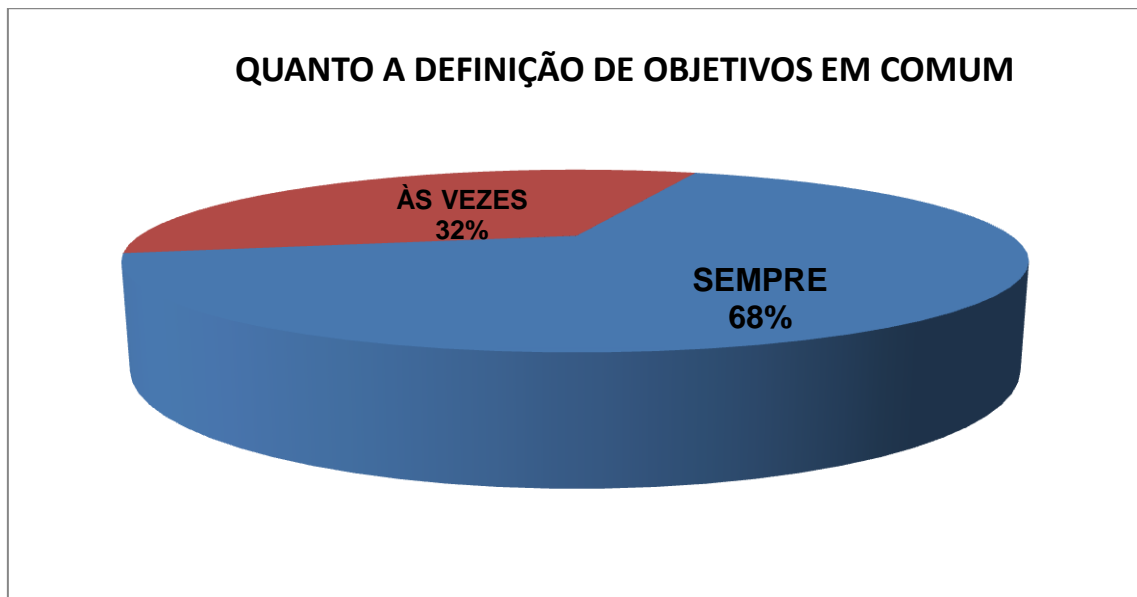
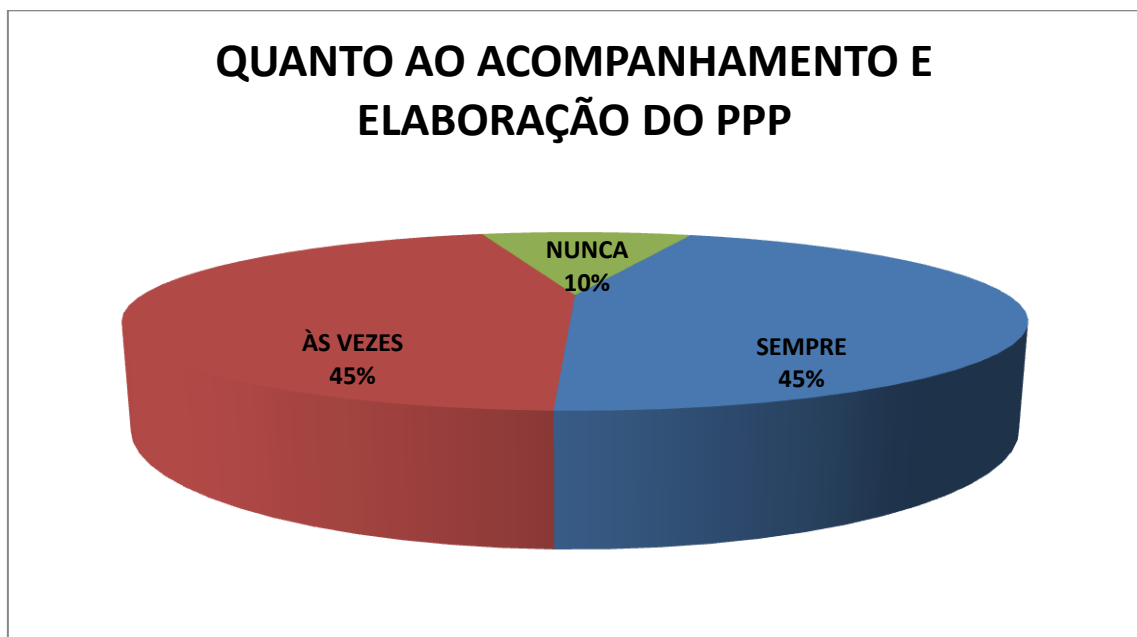


Gráfico 7



É necessário lembrar que a gestão escolar na perspectiva da gestão democrática, é entendida como um processo de tomada de decisão que envolve todos os membros que compõe a comunidade escolar. Participar significa atuar conscientemente no contexto no qual se encontra inserido, mantendo-se informado ao buscar dados necessários para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito e tomando parte no ato de gerir.

Um dado que se faz salutar avaliar é o que se refere à comunicação dos participantes(coordenador, orientador e professor) na eficácia em se fazer o PPP conhecido por toda comunidade escolar. Os dados apontam um envolvimento de mais de 80%(oitenta por cento) de tais membros em tal comunicação e divulgação. Conforme o gráfico a seguir detalha:

Gráfico 8



Continuemos nossa análise partindo do que responderam os participantes nas questões abertas:

Dentro das perspectivas dos dados subjetivos, observamos uma série de palavras que se caracterizam como constantes nas respostas dadas às perguntas efetuadas.

Seguem tais perguntas com suas sistematizações:

Quanto ao foco da pergunta	Palavras e/ou expressões que mais foram usadas como definições pelos entrevistados
. De acordo com sua vivência profissional o que é uma escola eficaz e qual sua contribuição para elevar o índice de eficácia em sua escola?	- Trabalho em conjunto;- Aprendizagem com orientação; Executa a teoria na prática;-Trabalha competências e habilidades;-Projetos funcionam;- Envolve todos os segmentos;-Que integra; É democrática;
Você participa das atividades de planejamento de sua escola? Se sim, justifique:	-Participo das reuniões; -Me envolvo com o todo da escola;- O que é discutido é levado em prática;- Trabalho com projetos que visam envolver todos;
Você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas? Justifique.	-A escola pode ser melhor;-A escola busca meios de melhorar quando é democrática; -A escola é organizada; -O que é discutido é realizado;

Para Luck (2002, p. 15) “o conceito de gestão democrática envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.” Ou seja, trata-se do envolvimento de pessoas interessadas nas questões da escola, no seu processo de tomada de decisões. No entanto, “não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem”. (LIBÂNEO, 2001, p. 326).

Dentro do contexto da pergunta em questão, ficou nítido a importância e relevância dada ao trabalho em conjunto e o todo como desdobramento da junção das partes.

Segundo Reynolds(1996, p. 46) uma das características da escola eficaz é ter em seu quadro de profissionais professores competentes.

O professor competente é essencial a qualquer proposta de educação em que se pretenda que mais alunos aprendam mais. Porém, todas as

pesquisas demonstram que, sozinho, o docente pouco irá avançar. Ele precisa da escola.

Em relação a pergunta “Você participa das atividades de planejamento de sua escola? Se sim, justifique.” Verificamos que 17 dos entrevistados, no universo de 20 deram respostas que caracterizam um envolvimento direto com o planejamento das atividades escolares. Como se identifica no gráfico a seguir:

Gráfico 9



Percebemos nestas respostas a importância do planejamento para eficácia escolar, pois por meio dele podemos propor ideias para alcançar nossos objetivos. Tratamos em especial do planejamento participativo que tem a função de transformar uma realidade.

Para Dalmás (1994 p. 22), ele precisa ser trabalhado e vivenciado com todos os segmentos da escola e comunidade. O agir participativo está focado no diálogo, na explicitação constante dos interesses e no entendimento mútuo dos envolvidos ou seja, “vivenciar participação envolve riscos e conflitos, num verdadeiro desafio aos que lutam por um constante envolvimento dos membros da comunidade educativa no processo participativo” (ibid., p.22).

Outro ponto principal colocado na resposta de um dos participantes foi a questão da construção coletiva do PPP. Padilha (2002 P. 71) afirma que uma das

estratégias para desenvolver a capacidade de planejamento participativo é o projeto político pedagógico. “Pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao projeto político pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente” (ibid., p.73).

A gestão da escola deve estar fundamentada no projeto político pedagógico, envolvendo efetivamente todos os setores da escola, visando à

Em relação a pergunta “Você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas? Justifique” obtivemos as seguintes dados numéricos:

Gráfico 10



Notamos que grande maioria percebe a escola como parcialmente eficaz, pois existem falhas no planejamento e na execução das atividades propostas. Os principais fatores são: falta de envolvimento de alguns profissionais, escassez de recursos financeiros/materiais e falta de participação da comunidade escolar. Tais fatores são de extrema importância pra se medir o grau de eficácia de uma instituição de ensino.

Segundo Padilha (2002, p.75-6):

Tendo os docentes participando ativamente do planejamento escolar, eles estarão comprometidos com ele e, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente.

Padilha ainda trata da importância do envolvimento dos pais e alunos no processo de ensino aprendizagem: Eles devem vincular-se principalmente aos diversos colegiados existentes na escola, com o que estarão até mesmo consolidando a prática participativa (ibid., p.74).

Observamos, portanto, a disparidade das respostas se compararmos com as anteriores. Um grupo considera parcialmente a escola eficaz no desenvolvimento de suas atividade e outra respondeu totalmente o oposto, considerando até que sempre o que é discutido é realizado. Esta diferença está nos objetivos em que se quer alcançar.

Percebemos nas respostas que a maior preocupação é em relação a participação da comunidade escolar e na comunicação entre os membros, pois os participantes da pesquisa sugerem mais debates e reuniões.

Luck (1998),relata algumas estratégias para facilitar a participação de todos na escola:

Portanto, se todos os seguimentos estiverem em comunicação constante haverá um planejamento melhor estruturado que garantirá o sucesso da instituição.

5.8 Análise das respostas do Questionário realizado com o diretor.

Em relação às questões fechadas percebemos que o diretor se empenha em realizar suas atribuições de acordo com o que foi perguntado. Porém, na questão “b” a qual trata do empenho no trabalho notamos que às vezes o diretor não se envolve na totalidade.

Segundo Luck (1990, p. 45):

O gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento.

Na questão “k” quando responde “às vezes” percebemos que a gestão participativa na E.C 215 não ocorre como de acordo com a proposta.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando

situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK,1996, p. 37).

Na questão “m” percebemos a falha no planejamento pedagógico e na atuação com os professores.

Valeriem (2002), cita algumas funções que o gestor deve adotar: Manter os professores informados do que se passa na escola; recolher sua opinião e sua posição; Criar uma atmosfera de trabalho, onde a livre expressão dos indivíduos não deve impedir a criação de um conjunto e de um todo positivo; Encorajar cada professor a sentir-se membro de pleno direito de uma equipe; Trocar informações importantes;

Na pergunta “De acordo com sua vivência profissional o que é uma escola eficaz e qual sua contribuição para elevar o índice de eficácia em sua escola” o diretor respondeu que escola eficaz é aquela que consegue promover o processo de ensino aprendizagem de forma dinâmica e agradável e que procura promover a paz e a boa convivência entre todos os membros da comunidade escolar.

Na questão “A comunidade já foi convocada a participar de algum planejamento das atividades escolares? Se sim, quais resultados” respondeu que os pais que comparecem às convocações contribuem de forma significativa para o planejamento, porém são poucos.

E na pergunta “você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas” respondeu que em parte. Pois ainda falta compromisso por uma parte da comunidade escolar.

Luck (1996, p. 48), elenca as dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes, que são: enfoque pedagógico do diretor, ênfase nas relações humanas, criação de ambiente positivo, ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes, disciplina em sala de aula garantida pelos professores, capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas e acompanhamento contínuo das atividades escolares.

Diante das respostas notamos que o diretor da E.C 215 conhece os principais objetivos que a escola quer alcançar e que se percebe como responsável pelo sucesso do aluno e da instituição, mas ainda existem falhas no planejamento, na sua

atuação como parte essencial do processo de ensino e nas estratégias que facilitem a participação da comunidade escolar para que realmente possam chegar a eficácia da aprendizagem.

Gandin (1994, p. 28) ressalta que a participação significa não apenas contribuir com uma proposta preparada por algumas pessoas, mas representa a construção conjunta. Significa, também, a participação no poder que é o domínio de recursos para realizar sua própria vida, não apenas o individualmente, mas grupalmente. “O planejamento participativo é o modelo e a metodologia para que isto aconteça” (ibid., p. 29).

De acordo com os estudos realizados nesta pesquisa tecemos um quadro comparativo da atual estrutura de planejamento e execução da Instituição em questão e das principais características presentes nas escolas eficazes para compreendermos melhor como o trabalho do gestor influencia no sucesso das atividades escolares partindo do planejamento coletivo.

Luck (2002, p. 96),ressalta que a promoção da melhoria da gestão precisa de se entremear com os sentidos reais do que é estabelecer metas para a melhoria objetiva da aprendizagem, do desempenho de seus alunos e das condições para promovê-la, melhorar e aumentar a capacidade de mobilização de pessoas em torno da educação, sejam professores, pais, alunos e comunidade, comprometimento com o desenvolvimento de programas de alcance a médio e longo prazo, melhorar a mobilização e utilização de recursos para a educação além de observar o desenvolvimento de sinergia coletiva e espírito de equipe.

6. Considerações Finais

A gestão escolar democrática é um processo de tomada de decisão que envolve todos os membros que compõem a comunidade escolar. Participar significa atuar conscientemente no contexto no qual se encontra inserido, mantendo-se informado ao buscar dados necessários para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito e tomando parte no ato de gerir.

O trabalho coletivo possibilita a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e é fundamental para sustentar a ação da escola. É condição indispensável para que as atividades sejam devidamente planejadas e avaliadas, tendo em vista a direção comum que se pretende imprimir ao processo ensino aprendizagem.

Certamente, é grande o desafio do gestor em efetivar seu trabalho no âmbito da ação participativa. Para tanto, cabe a ele viabilizar articulações promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. A gestão acontece de forma plena, quando o gestor informa os professores sobre os acontecimentos da escola, cria uma atmosfera de trabalho, permitindo que o quadro de funcionários opine e participe da escola .

O gestor deve atuar como um elo, gerindo e avaliando o dia a dia da escola, podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população à necessária base cultural e à formação, exigidas pelas condições das sociedades atuais.

O princípio básico para melhoria da escola deve passar necessariamente por uma redefinição de sua própria organização, a partir da construção coletiva de um planejamento participativo.

Embora haja resistência por parte de algumas pessoas, a falta do planejamento poderá acarretar grandes transtornos que atrapalham o desenvolvimento da unidade escolar. É preciso motivar os envolvidos para que participem do processo.

A família deve participar da vida escolar, contribuir com suas opiniões, revelando seus desejos e aspirações criando assim uma escola que se relaciona com o cotidiano de seus membros, enfim a vida.

A escola é incumbida de incentivar a participação dos alunos, que possam qualificar-se sujeitos responsáveis pelas ações. Cabe a todos pensar de formas a superar os obstáculos encontrados no cotidiano escolar e a cada um contribuir para a aplicação de novas formas de agir dentro desse espaço.

Mas é necessário analisar os motivos e as atitudes no envolvimento do planejamento para que possa racionalizar e eliminar resistências. Contudo é importante ressaltar que a falta do planejamento poderá acarretar problemas como má distribuição do tempo, desentendimento, confusão, ineficiência e vários outros problemas que atrapalham o crescimento da unidade escolar.

Diante do que foi citado acima e da análise do papel de cada envolvido no processo educacional da Escola Classe 215 de Santa Maria, família, professores, coordenação, instituição e gestão é que percebo que esta escola tem buscado a qualidade de ensino e o envolvimento de todos nas atividades propostas pelo PPP. Porém, ainda falta estabelecer elos na execução do planejamento e nos projetos atuais e reestruturar alguns mecanismos que viabilizam uma interação maior entre os pares..

A análise desenvolvida com base nos dados coletados pelos questionários utilizados nesta pesquisa, foi baseado em autores que tratam da influência do gestor na construção da escola eficaz e notamos que a E.C 215 possui proposta de gestão democrática na construção da cidadania, mas apresenta falhas no processo.

Os resultados dos questionários demonstram que a maioria dos profissionais envolvidos diretamente no processo de ensino e aprendizagem na referida instituição, afirma que a escola apresenta proposta de gestão democrática elaborando o projeto político pedagógico e envolvendo a comunidade nas atividades.

Em contraponto, alguns percebem falhas na execução do planejamento e no envolvimento de todos na construção de ações que efetivam e estabelecem um parâmetro de eficácia escolar.

Estes resultados dão base a uma gestão escolar que tem buscado compartilhar metas e estabelecer liderança participativa de acordo com os princípios da eficácia escolar.

O planejamento escolar é elaborado pela maioria e avaliado em médio prazo, porém, existem falhas na totalidade do que foi planejado e no envolvimento da família com os projetos da escola.

O gestor percebe-se parte integrante da construção desse processo democrático de gestão e do alcance do ensino de qualidade, mas realiza algumas atividades de forma fragmentada. Portanto, a influência do gestor na qualidade e na realização do que foi planejado é direta, mas necessita de todos os membros da instituição e da comunidade escolar.

As informações contidas, possibilitam a reorganização das práticas pedagógicas da instituição, redimensionando o trabalho até então realizado. Fator que se evidencia quando uma parte significativa de profissionais se expressa como responsáveis diretos e coparticipantes dos erros cometidos no geral pela instituição escolar. Trata-se de um grupo que possui consciência dos fatores que suscitarão uma mudança na amplitude do significado de eficiência e eficácia no contexto educacional. O que corrobora tal perspectiva dentro dessa instituição, é o fato de 100% (cem por cento) de todos os entrevistados se intitularem como facilitadores e estimuladores dos processos referentes ao planejamento e execução do PPP.

Portanto, a E.C – 215 de Santa Maria está em processo para o alcance da qualidade em seu planejamento e na execução das atividades planejadas. A influência do gestor neste processo pode melhorar, pois há sempre avaliações da metodologia escolhida para desenvolver nos alunos a cidadania e a prática educativa.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J. e GEWANDSZNADJER, F. 1998. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª ed., São Paulo, Pioneira.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica**. Brasília: Secretaria de Educação Especial/ 2001.

_____, Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: 2008.

_____, Secretaria de Educação do Distrito Federal, Subsecretaria de educação. **Plano Orientador das Ações da Educação nas Escolas da Rede Pública do Distrito Federal**. Brasília: 2006.

_____, Ministério de Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira**: Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília. 30p.

_____, Ministério de Educação e Cultura. **Lei nº 10.639 de 09 de janeiro de 2003**.

_____, Ministério de Educação e Cultura. **Parâmetros Curriculares Nacionais**, 1997.

_____, Secretaria de Educação Do Distrito Federal. **Portaria 01 de 27 de novembro de 2009**.

CÂNDIDO, A. Tendências no desenvolvimento da sociologia da educação. In:

PEREIRA, L.; FORACCHI, M. (Org.) **Educação e Sociedade**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

CONNEL, R.org. **Estabelecendo a diferença: Escolas, famílias e divisão social**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERRAÇO, Carlos Eduardo. **Possibilidades para entender o currículo escolar**. In: **Pátio revista Pedagógica**, ano X, nº 37, Editora Artmed, 2006.

FERREIRA, F. W. **Planejamento Sim e Não**: um modo de agir num mundo em permanente mudança. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GADOTTI, Moacir. *Perspectivas Atuais da Educação* (Artmed, 2000)

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas 2006.

GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Docência em Formação)

LÜCK, Heloísa [et al.] *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 6ªed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGER, A. etal. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996.

_____. **H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

NAVARRO, Ignez Pinto. **O Sentido da Qualidade na Educação; Projeto Político-Pedagógico: dimensões conceituais**. Projeto Vivencial

NÉRICI, Imídeo G. **Lar, escola e educação**. São Paulo: Atlas, 1972.

NUÑEZ, Carlos Hurtado. **Educar para transformar, transformar para educar: comunicação e educação popular**. Vozes: Petrópolis - Rio de Janeiro, 1992.

NÉRICI, Imídeo G. **Lar, escola e educação**. São Paulo: Atlas, 1972.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalhode; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). **O Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2003.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto políticopedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

SIQUEIRA, Anriet. **Educação e processo**. Disponível em: <<http://www.eaprender.com/conexao.asp.org.materia>> Acessado em 30/04/09.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2000.

Apêndice

Os questionários que serão utilizados na pesquisa são:

QUESTIONÁRIO 1 DESTINADO AO GESTOR

Caríssimo(a) participante,

Este questionário faz parte de uma monografia de especialização em gestão escolar, ofertada pela Universidade de Brasília no ano de 2013/2014 e tem como objetivo a coleta de dados com vistas a descobrir como o planejamento e a gestão participativa influenciam na eficácia escolar da Escola Classe 215 de Santa Maria. Sua participação é de suma importância para o sucesso deste trabalho que, entre outros, tentará contribuir com o levantamento de situações e perspectivas que visam subsidiar a melhoria do trabalho realizado nessa IE. Por isso, pedimos encarecidamente que responda as questões com a maior sinceridade possível.

Desde já agradecemos seu importante apoio e garantimos que sua identidade será resguardada, não havendo, ainda, nenhum ônus da sua parte caso queira contribuir respondendo a este questionário.

(Não é necessário identificar-se)

1- Assinale com um X a alternativa que corresponde com sua vivência de trabalho:

DESEMPENHO	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
a. Executo minhas tarefas o melhor que posso?			
b. Dou 100% de mim no meu trabalho?			
c. Faço um esforço extra quando a situação exige?			
d. Sinto-me responsável pelos erros que a escola comete, ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu?			
e. Tento evitar desperdício de recursos?			

f. Crio oportunidades para frequentes trocas de ideias, de inovações e criação conjunta do trabalho?			
g. Sou facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e implementação de ações?			
h. Estabeleço normas de trabalho em equipe e oriento sua efetivação?			
i. Comunico à comunidade escolar a visão da escola?			
j. Desenvolvo a equipe por meio de acompanhamento e orientação coletiva?			
k. Defino objetivos em conjunto?			
l. Promovo reuniões formais e informações para refletir sobre a visão e os objetivos da escola?			
m. Oriento as ações pedagógicas para promover a aprendizagem do aluno e o desenvolvimento profissional do professor?			
n. Conheço e executo as metas dos programas educacionais, dos PCN's, dos Direitos de Aprendizagem e das Orientações Curriculares?			

1. De acordo com sua vivência profissional o que é uma escola eficaz e qual sua contribuição para elevar o índice de eficácia em sua escola?
2. A comunidade já foi convocada para participar de algum planejamento das atividades escolares? Se sim, quais resultados?
3. Você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas? Justifique.

QUESTIONÁRIO 2
DESTINADO AOS PROFESSORES, COORDENADORES E
ORIENTADORES

Caríssimo(a) participante,

Este questionário faz parte de uma monografia de especialização em gestão escolar, ofertada pela Universidade de Brasília no ano de 2013/2014 e tem como objetivo a coleta de dados com vistas a descobrir como o planejamento e a gestão participativa influenciam na eficácia escolar da Escola Classe 215 de Santa Maria. Sua participação é de suma importância para o sucesso deste trabalho que, entre outros, tentará contribuir com o levantamento de situações e perspectivas que visam subsidiar a melhoria do trabalho realizado nessa IE. Por isso, pedimos encarecidamente que responda as questões com a maior sinceridade possível.

Desde já agradecemos seu importante apoio e garantimos que sua identidade será resguardada, não havendo, ainda, nenhum ônus da sua parte caso queira contribuir respondendo a este questionário.

(Não é necessário identificar-se)

1- Assinale com um X a alternativa que corresponde com sua vivência de trabalho:

DESEMPENHO	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
a. Executo minhas tarefas o melhor que posso?			
b. Dou 100% de mim no meu trabalho?			
c. Faço um esforço extra quando a situação exige?			
d. Quando o diretor não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está?			

e. Sinto-me responsável pelos erros que a escola comete, ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu?			
f. Tento evitar desperdício de recursos?			
g. Crio oportunidades para frequentes trocas de ideias, de inovações e criação conjunta do trabalho?			
h. Sou facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e implementação de ações? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)			
i. Estabeleço normas de trabalho em equipe e oriento sua efetivação? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)			
j. Comunico à comunidade escolar a visão da escola?			
k. Acompanho a elaboração do Projeto Político Pedagógico e coloco em prática o que foi proposto?			
l. Defino objetivos em conjunto?			
m. Promovo reuniões formais e informações para refletir sobre a visão e os objetivos da escola? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)			
n. Ensino habilidades necessárias para			

participação eficaz?			
o. Oriento as ações pedagógicas para promover a aprendizagem do aluno e o desenvolvimento profissional do professor? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)			
p. Conheço e executo as metas dos programas educacionais, dos PCN's, dos Direitos de Aprendizagem e das Orientações Curriculares?			

2. De acordo com sua vivência profissional o que é uma escola eficaz e qual sua contribuição para elevar o índice de eficácia em sua escola?

3. Você participa das atividades de planejamento de sua escola? Se sim, justifique.

4. Você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas? Justifique.

5. O que você sugere para melhorar a participação da comunidade escolar nas atividades de planejamento?

Após análise foram coletados os seguintes dados:

DESEMPENHO	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
a. Executo minhas tarefas o melhor que posso?	X		
b. Dou 100% de mim no meu trabalho?		X	
c. Faço um esforço extra quando a situação exige?	X		
d. Sinto-me responsável pelos erros que a escola comete, ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu?	X		

e. Tento evitar desperdício de recursos?	X		
f. Crio oportunidades para frequentes trocas de ideias, de inovações e criação conjunta do trabalho?	X		
g. Sou facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e implementação de ações?	X		
h. Estabeleço normas de trabalho em equipe e oriento sua efetivação?	X		
i. Comunico à comunidade escolar a visão da escola?	X		
j. Desenvolvo a equipe por meio de acompanhamento e orientação coletiva?	X		
k. Defino objetivos em conjunto?		X	
l. Promovo reuniões formais e informações para refletir sobre a visão e os objetivos da escola?	X		
m. Oriento as ações pedagógicas para promover a aprendizagem do aluno e o desenvolvimento profissional do professor?		X	
n. Conheço e executo as metas dos programas educacionais, dos PCN's e dos Direitos de Aprendizagens e das Orientações Curriculares?	X		

ESCOLAS EFICAZES	E.C -215
Liderança profissional da direção;	Liderança da direção fragmentada
Visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos;	Visão e metas compartilhadas em parte
Ambiente de aprendizagem;	Ambiente de aprendizagem
Concentração no processo ensino e aprendizagem;	Concentração no processo ensino e aprendizagem por parte de alguns; Falha na execução de projetos.
Ensino estruturado com propósitos claramente definidos;	Ensino estruturado com propósitos concordados em reunião, mas falta empenho na prática e envolvimento de profissionais, alguns por falta de experiência.

Expectativas elevadas;	Expectativas elevadas; Todos querem uma escola melhor.
Reforço positivo das atitudes;	Reforço positivo das atitudes; Os profissionais repensam sua postura.
Monitoramento do progresso;	Monitoramento do progresso; Há falhas na comunicação entre os membros.
Direitos e deveres dos alunos;	Direitos e deveres dos alunos; Em consequência o direito do aluno de ter uma educação de qualidade é quebrado.
Parceria família-escola;	Grandes falhas na comunicação com a comunidade e em estratégias para envolvê-los.
Organização orientada para a aprendizagem.	Organização orientada para a aprendizagem fragmentada.

Diante do exposto, percebemos que o gestor escolar deve valorizar a

5.6 Resultados Obtidos com a pesquisa

A observação e aplicação dos questionários foram realizadas conforme estabelecido anteriormente.

Os participantes fazem parte do grupo escolar, tem influência direta com o processo ensino aprendizagem, todos possuem graduação e tem idade entre 22 e 50 anos. Dos 22 questionários distribuídos foram devolvidos 20, faltando a análise de dois professores.

Análise das respostas do Questionário 02

Como esta pesquisa pretende destacar a influência do trabalho gestor e a construção da eficácia escolar na EC – 215 analisaremos primeiro as respostas da equipe gestora e em seguida faremos um contraponto com a respostas do gestor.

Após aplicação foram coletados os seguintes dados:

DESEMPENHO	SEMPRE	AS VEZES	NUNCA
a. Executo minhas tarefas o melhor que posso?	73%	27%	-
b. Dou 100% de mim no meu trabalho?	27%	73%	-
c. Faço um esforço extra quando a situação exige?	73%	27%	-
d. Quando o diretor não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está?	68%	32%	-
e. Sinto-me responsável pelos erros que a escola comete, ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu?	54%	46%	-
f. Tento evitar desperdício de recursos?	54%	36%	10%
g. Crio oportunidades para frequentes trocas de ideias, de inovações e criação conjunta do trabalho?	73%	27%	
h. Sou facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e implementação de ações? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)	100%	-	-
i. Estabeleço normas de trabalho em equipe e oriento sua efetivação? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)	100%	-	-
j. Comunico à comunidade escolar a visão da escola?	28%	54%	18%
k. Acompanho a elaboração do Projeto Político Pedagógico e coloco em prática o que foi proposto?	45%	45%	10%
l. Defino objetivos em conjunto?	32%	68%	-
m. Promovo reuniões formais e informações para refletir sobre a visão e os objetivos da escola? (QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)	100%	-	-
n. Ensino habilidades necessárias para participação eficaz?	63%	37%	-
o. Oriento as ações pedagógicas para promover a aprendizagem do aluno e o desenvolvimento profissional do professor?	100%	-	-

(QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR E ORIENTADOR)			
p. Conheço e executo as metas dos programas educacionais, dos PCN's dos Direitos de Aprendizagens e das Orientações Curriculares?	54%	46%	-

Dentro das análises realizadas foram obtidos resultados significativos que serão apresentados nas temáticas dos gráficos a seguir.

Respostas dadas nas questões abertas, do questionário aplicado com o grupo de professores, coordenador e orientador:

Na questão “De acordo com sua vivência profissional o que é uma escola eficaz e qual sua contribuição para elevar o índice de eficácia em sua escola?” obtivemos as seguintes repostas:

- Escola eficaz é aquela que realiza um trabalho conjunto com professores, alunos e comunidade.

-Escola eficaz é aquela que desempenha no aluno uma aprendizagem que o oriente não apenas na vida escolar, mas em todos os âmbitos. Como professora, busco desenvolver na escola projetos que despertem nos alunos uma aprendizagem eficaz.

-Escola eficaz é a que possibilita o aprendizado teórico, estimula as relações sociais e atinge os objetivos daquilo que se propõe a fazer. Acredito que eu como educadora assumo o papel de parte desse grupo e devo buscar a melhor forma para auxiliar a escola e alcançar os objetivos em questão.

-É aquela que põe em prática tudo aquilo que e proposto pelo grupo e incentiva a participação de todos no processo de ensino aprendizagem. Tento por em prática tudo aquilo que é de comum acordo do grupo.

-Escola eficaz é aquela que possibilita o aprendizado necessário de competência e habilidades ao aluno. Procuro conhecer a realidade do aluno e atuar nas suas necessidades.

-Escola eficaz é aquela, na qual, todos os participantes do processo educativo realizam as funções que são de sua competência e interagem para que esse processo ocorra.

-Uma escola eficaz é aquela em que projetos funcionam conjugado com a participação de todos.

-A escola eficaz é aquela que tem o envolvimento de vários segmentos. 1º lugar família, 2º o esforço e interesse do aluno, 3º o comprometimento do professor.

-Escola eficaz é uma escola que avalia suas ações com o intuito de manter as que estão dando certo e propõe mudanças para as que não estão dando certo, sempre trabalhando no coletivo envolvendo todos os agentes que compõem a comunidade escolar na busca de objetivos e metas da escola.

-É a escola que integra o indivíduo na escola, na sociedade, de forma consciente, participativa e democrática.

- É escola participativa, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar.

-É aquela que trabalha em conjunto escola-aluno-família, orientando as ações pedagógicas, direcionando o professor na contribuição da aprendizagem – alvo o aluno.

-Na minha concepção a escola eficaz é aquela que trabalha em conjunto, ouve todos que participam no processo.

Em relação a pergunta “Você participa das atividades de planejamento de sua escola? Se sim, justifique.” Verificamos que 17 participantes responderam que sim e justificaram em geral da seguinte forma:

-Sempre que possível tento participar.

-Por meio da participação direta ou indireta nas reuniões.

-Todos os agentes de uma comunidade escolar devem ter como referencial o PPP da sua escola para fortalecer o trabalho em equipe (coletivo).

-Qualquer atividade para ser bem executada, deverá ser planejada.

-É fundamental planejar para atingir seus objetivos propostos.

-Sempre que necessário e de acordo com as políticas públicas.

-Quando é discutido e levado em prática.

-Especialmente aquelas feitas durante as reuniões de coordenação.

-Penso que é fundamental o trabalho em equipe e o planejamento é a base para o bom trabalho.

-Aqueles que compararem às convocações contribuem de forma significativa para o planejamento.

-Nos momentos de coordenação planejo atividades juntamente com outros professores das áreas afins.

-Sempre que possível estou trabalhando e incentivando os alunos com projetos.

Nesta mesma análise vemos também que 3 participantes responderam às vezes e justificaram da seguinte forma:

-Sempre que as decisões são tomadas em reuniões, os professores tem a oportunidade de opinar no planejamento escolar.

-Sempre que toda equipe é convidada a participar da elaboração.

-A terceira professora não justificou.

Portanto, percebemos uma falha de atuação de alguns profissionais que somente se envolvem no processo educacional quando convocados, esquecendo de que fazem parte direta do planejamento participativo escolar e dos resultados posteriores às ações.

Ainda 2 participantes responderam que não sendo que 1 não justificou e o outro diz ter entrado na escola depois do período de planejamento.

Em relação a pergunta “Você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas? Justifique” obtivemos as seguintes respostas:

-A escola tem condições de ser melhor, e necessário mais planejamento e participação dos professores para discutir metas e objetivos.

-Nem sempre. Falta envolvimento maior com o corpo discente na prática discente.

-Em parte, há projetos que os professores desenvolvem melhor e assim há melhor resultados, já existem outros projetos que não demonstram resultados.

-Em parte. Pois ainda falta compromisso por uma parte da comunidade escolar.

-Parcialmente, é necessário evoluirmos em alguns pontos sem regredir em outros.

-Parcialmente eficaz. Há escassez de recursos, especialmente material.

-Quase sempre. Não vejo a participação de todos na execução dessas atividades.

-Às vezes não, pois muitas ações necessitam efetivamente do coletivo para dar certo e em alguns momentos quando alguns não trabalham em conjunto algumas ações não atingem os resultados esperados.

-Geralmente, já que a mesma tenta implantar as atividades planejadas.

-Um pouco.

-Sem condição de analisar, tendo em vista a falta de experiência na área educacional.

Na questão “O que você sugere para melhorar a participação da comunidade escolar nas atividades de planejamento” as respostas foram:

-Inovações como debates acerca de determinado assunto.

-Estar sempre se comunicando com a comunidade escolar.

-Um programa de informação e conscientização que seja eficaz.

-Fazer com que os professores se comprometam mais com a comunidade. Isto só será possível com melhor remuneração da categoria, assim sendo, teremos maior dedicação dos professores.

-Convidar a comunidade. Promover o conselho escolar.

-Sem sugestão por falta de experiência.

-Conhecer a realidade dos alunos levando essa realidade às práticas educativas.

-Projetos que estejam voltados para o bem e melhoria da comunidade.

- Criar oportunidades para que a comunidade possa usufruir o espaço da escola com atividades de lazer e preservação consciente.

-Primeiro: é necessário desconstruir alguns conceitos para depois construirmos uma identidade de trabalho. Professores, alunos, pais ou responsáveis estão com uma visão individualizada de escola e essa interação é fundamental, cada parte com suas responsabilidades para que uma não sobrecarregue a outra, ou seja, envolvimento de toda comunidade escolar no processo educativo.

-Primeiro fazer com que a comunidade esteja a par de todos os acontecimentos na escola; Segundo abrir um espaço de participação à comunidade (enquetes, sugestões, etc)

-Criar oportunidades para que essa participação aconteça.

-Falta elaborarmos algo que mostre a importância da comunidade na escola, a identificação.

-Primeiramente, não há uma comunicação eficaz e esta é essencial para desenvolver um bom planejamento, desta forma, acredito que uma melhor participação iniciará por meio de uma integração entre a comunidade escolar e a escola.

-Conscientes primeiramente do papel da educação em suas vivências.

-Reuniões, eventos culturais que possam atrair a comunidade. Palestras e informações.

Respostas dadas nas questões abertas, do questionário aplicado ao gestor:

Em relação às questões abertas obtivemos as seguintes respostas:

Na pergunta “De acordo com sua vivência profissional o que é uma escola eficaz e qual sua contribuição para elevar o índice de eficácia em sua escola” o diretor respondeu que escola eficaz é aquela que consegue promover o processo de ensino aprendizagem de forma dinâmica e agradável e que procura promover a paz e a boa convivência entre todos os membros da comunidade escolar.

Na questão “A comunidade já foi convocada para a participar de algum planejamento das atividades escolares? Se sim, quais resultados” respondeu que os pais que comparecem às convocações contribuem de forma significativa para o planejamento, porém são poucos.

E na pergunta “você considera a sua escola eficaz na execução das atividades previstas” respondeu que em parte. Pois ainda falta compromisso por uma parte da comunidade escolar.